

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Eva Štrobachová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Bc. Eva Štrobachová

**Pojetí úspěšnosti ředitele a charakteristika úspěšných ředitelů
základních škol na území hlavního města Prahy**

**Elementary School Head Masters in The Czech Republic's Capital
City, Prague, personal assessment of The Successful Ones and he view
on their Leadership Success**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *„Pojetí úspěšnosti ředitele a charakteristika úspěšných ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy“* vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 11. 4. 2014

podpis

Poděkování

Děkuji mému vedoucímu práce RNDr. J. Kitzbergerovi za metodickou pomoc, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji také vybraným ředitelkám a ředitelům, kteří mi poskytli výpovědi z osobního i profesního života a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Chci poděkovat také všem respondentům za vstřícnost, čas a spolupráci při vyplnění dotazníků.

podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná práce se zabývá osobností ředitele školy, jeho nezbytnými předpoklady pro řízení, konkrétními vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi školského manažera. Přináší informace o tom, jak je ředitelem vnímána povaha úspěchu v souvislosti s řízením školy a jaké jsou charakteristické vlastnosti typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy. Teoretická část se věnuje vymezení osobnosti, její struktuře, vlastnostem, osobnostní typologii a jejímu určování. Dále shrnuje poznatky o rozlišení podstaty a účelovém zaměření osobního managementu a pojetí úspěchu s uvedením postřehů úspěšných manažerů. Ve výzkumné části je na základě analýzy získaných kvalitativních a kvantitativních dat zpracován smíšený výzkum, který se pokouší objasnit, proč jsou někteří ředitelé považováni za úspěšné a jiní ne a co považují ředitelé školy za úspěšnost ve své manažerské práci a jak pohlíží na úspěšnost ředitelů zřizovatelé. Výstupem bude eventuální indicie k získání představy o vlastnostech a klíčových schopnostech typických pro dosažení úspěšnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA:

ředitel školy, osobnost, osobní management, úspěch, zřizovatel

ABSTRACT:

This thesis mainly deals with workplace skills, personal qualities and job requirements of an Elementary School Head Master. It reveals some valuable information on the headmaster's own perception of business success in Prague – The Czech Republic's capital city. In general, the Thesis consists of two main parts – theoretical and practical. The theoretical part is devoted to Head Master's personality assessment and is mainly focused on the importance of personal integrity, qualities, skills and personality typology as well. It summarizes all the extensive knowledge and draws the attention to the main purpose and aims of personal management itself. Furthermore, it reflects some experience from the real leadership background. The second part of the thesis treats qualitative and quantitative data analysis and all the following outcomes. For the above-mentioned occupation, mixed research method was used to determine the Key Success Factors. It highlights some critical aspects from the employer's /authorities' viewpoint as these may vary according to many factors involved. The final outcome may clarify what the key success factors really are.

KEYWORDS:

Elementary School Head Master, Personality, Personal Management, Success, Employer /Authorities

Obsah

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 OSOBNOST	14
1.1 VYMEZENÍ OSOBNOSTI	14
1.2 STRUKTURA OSOBNOSTI	17
1.2.1 CHARAKTER	19
1.2.2 TEMPERAMENT	20
1.2.3 VLASTNOSTI	22
1.2.4 SCHOPNOSTI	25
1.2.5 INTELIGENCE	26
1.3 TYPOLOGIE OSOBNOSTI	27
1.3.1 DIMENZE EXTRAVERZE A INTROVERZE	28
1.3.2 ROZMĚRY OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE	32
1.3.3 MBTI (MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR)	34
1.4 TEMPERAMENTY V TYPOLOGII	38
1.4.1 OSOBNOSTNÍ PROFILY	39
2 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ	42
2.1 VÝZNAM ROZVOJE OSOBNOSTI	42
2.2 VZTAH K VLATNÍMU JÁ - SEBEPOJETÍ	43
2.2.1 SEBEPOZNÁVÁNÍ	44
2.2.2 SEBEŘÍZENÍ	46
3 OSOBNÍ MANAGEMENT	48
3.1 OSOBNÍ KOMPETENTNOST MANAŽERA	48
3.2 OSOBNÍ CÍLE A HODNOTY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.3 MOTIVACE A SPOKOJENOST S PRACÍ	50

3.4	TIME MANAGEMENT	53
3.5	ZÁTĚŽ, STRES A VYHOŘENÍ	54
3.5.1	STRES A JEHO VLIV NA ČLOVĚKA	54
3.5.2	ODOLNOST PROTI STRESU	56
3.5.3	DIAGNOSTIKA STRESU	56
3.5.4	SYNDROM VYHOŘENÍ	57
3.5.5	PREVENCE	58
3.6	EFEKTIVNÍ INTERPERSONÁLNÍ STYL	59
3.7	EFEKTIVNÍ STYL VEDENÍ	59
3.8	VYUŽÍVÁNÍ KREATIVITY	60
4	<u>ÚSPĚCH</u>	62
4.1	POJETÍ ÚSPĚCHU	62
4.1.1	SMYSL ÚSPĚCHU	64
4.1.2	MODEL ÚSPĚCHU	64
4.1.3	PŘEDPOKLAD ÚSPĚCHU	65
4.2	KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA	67
4.2.1	ÚSPĚŠNÍ LIDÉ A CO VEDE K ÚSPĚCHU	69
5	<u>ŘEDITEL ŠKOLY</u>	71
5.1	PRÁVNÍ POSTAVENÍ ŘEDITELE	71
5.2	OSOBNOST ŘEDITELE ŠKOLY	74
	<u>VÝZKUMNÁ ČÁST</u>	77
6	<u>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</u>	77
6.1	VÝZKUMNÉ CÍLE, OTÁZKY A HYPOTÉZY	78
6.2	SESTAVENÍ VÝZKUMNÉHO SOUBORU	80
6.3	METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT	82
6.3.1	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	82
6.3.2	NESTRUKTUROVANÉ POZOROVÁNÍ	83
6.3.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	84

6.4	ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU	85
6.5	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	86
6.5.1	VZOREK KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – 1. ETAPA	86
6.5.2	VZOREK KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – 2. ETAPA	88
7	<u>ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ</u>	90
7.1	ANALÝZA DAT KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – 1. ETAPA	90
7.2	VÝCHODISKA VOLBY UČITELSKÉ PROFESE	91
7.2.1	VIZE, POSLÁNÍ A ŽIVOTNÍ HODNOTY	92
7.2.2	CESTA K PROFESI PEDAGOGA	92
7.2.3	VLIV RODINNÉHO PROSTŘEDÍ – VZOR V RODINĚ	93
7.2.4	JINÁ VARIANTA VOLBY PROFESE	93
7.3	CHARAKTERISTIKA UČITELSKÝCH ZAČÁTKŮ	94
7.3.1	UČITELSKÉ ZAČÁTKY	94
7.3.2	POCITY Z PRVNÍHO SETKÁNÍ S ŽÁKY A ATMOSFÉRY ŠKOLY	94
7.4	MOTIVY A RETARDÉRY VÝKONU ŘEDITELSKÉ PROFESE	95
7.4.1	MOTIVY VOLBY PROFESE ŘEDITELE	95
7.4.2	OPORA V OBTÍŽNÝCH SITUACÍCH	96
7.5	OBLAST OSOBNÍHO MANAGEMENTU	97
7.5.1	ČAS VĚNOVANÝ VÝUCE ŽÁKŮ	97
7.5.2	PRIORITY ZAMĚŘENÍ MANAGEMENTU	98
7.5.3	CO POZITIVNÍHO PŘINÁŠÍ PRÁCE ŘEDITELE (SPOKOJENOST S PRACÍ)	98
7.5.4	PŘÍNOS KONTAKTU S ŽÁKY VE TŘÍDĚ	99
7.5.5	STRESOVÉ FAKTORY	99
7.5.6	DEFINOVÁNÍ OSOBNOSTNÍCH VLASTNOSTÍ ÚSPĚŠNÉHO ŘEDITELE	99
7.5.7	JAKOU RADU DÁT NOVĚ NASTUPUJÍCÍM ŘEDITELŮM	100
7.5.8	SOUVISLOST OSOBNOSTNÍCH KVALIT S ÚSPĚŠNÝM MANAGEMENTEM	101
7.5.9	VLIV CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚSPĚCH	102
7.5.10	FUNKČNÍ F1,2 A Bc. STUDIUM – CESTA K ÚSPĚŠNÉMU MANAGEMENTU	102
7.5.11	CO POVAŽUJE ZA VRCHOL SVÉ KARIÉRY	102
7.6	VNÍMÁNÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU	103
7.6.1	VNÍMÁNÍ ÚSPĚCHU	103
7.6.2	ZÁSADNÍ NEÚSPĚCH	104
7.7	OSOBNÍ A OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY ŘEDITELE	104

7.7.1	OSOBNÍ VZEZŘENÍ A VÝRAZ PROJEVU	104
7.7.2	TYPLOGIE OSOBNOSTI	105
7.7.3	SEBEHODNOCENÍ OSOBNOSTI – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	106
7.7.4	ZÁLIBY, RELAXACE, ROZVOJ OSOBNOSTI, DŮVOD K RADOSTI	106
7.8	ANALÝZA DAT KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – 2. ETAPA	107
7.8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	107
8	<u>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE</u>	126
	<u>ZÁVĚR</u>	136
	<u>LITERATURA</u>	139
	ELEKTRONICKÉ ODKAZY	143
	SEZNAM OBRÁZKŮ	145
	SEZNAM TABULEK	146
	<u>PŘÍLOHY</u>	148
	PŘÍLOHA 1: VÝCHODISKA VOLBY UČITELSKÉ PROFESE	148
	PŘÍLOHA 2: CHARAKTERISTIKA UČITELSKÝCH ZAČÁTKŮ	150
	PŘÍLOHA 3: MOTIVY A RETARDÉRY VÝKONU ŘEDITELSKÉ PROFESE	151
	PŘÍLOHA 4: OBLAST OSOBNÍHO MANAGEMENTU	153
	PŘÍLOHA 5: VNÍMÁNÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU SMĚREM K PROFESI	158
	PŘÍLOHA 6: OSOBNÍ A OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY ŘEDITELŮ	159
	PŘÍLOHA 7: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO KVALITATIVNÍ POZOROVÁNÍ BĚHEM ROZHOVORU	162
	PŘÍLOHA 8: DOTAZNÍK	165
	PŘÍLOHA 9: INTERVIEW – OTÁZKY PRO ŘEDITELE/KU ZŠ	170
	PŘÍLOHA 10: TEST OSOBNOSTI ZDARMA A ONLINE (ZAROHEM.CZ)	172

ÚVOD

Cílem diplomové práce je zjistit, jak je ředitelem vnímána povaha úspěchu v souvislosti s řízením školy. Vymežit pojem úspěchu a určit, jaké charakteristické vlastnosti jsou typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu bylo, že přichází doba, kdy se do popředí managementu organizací, včetně škol, dostává potřeba flexibility, adaptability a účinné reakce na změny různého druhu. Tento požadavek se promítá i do personální oblasti a stává se jedním z důležitých aspektů týkajících se profilů manažerů. Možnost získat kvalitní manažery, v našem případě ředitele škol, je stále náročnější, neboť požadavky na ředitelskou profesi se zvyšují a jsou podmiňovány osobnostními i sociálními aspekty rozšířené o profesní dovednosti, zkušenosti z pracovního prostředí, zájmy a cíle. Ředitel je nejen odborník na vzdělávání, ale i manažer, který v době společenských a ekonomických změn, musí na ně reagovat a zvládnout i vypjaté situace v procesu řízení svého týmu. K úspěšnému výkonu ředitelské profese je nutná fyzická a psychická vybavenost. Osobnost ředitele je tak vystavena potřebě dále na sobě pracovat, vzdělávat a vyvíjet se. Pro optimální fungování současné školy je potřeba mít v jejím čele ředitele s takovými osobnostními vlastnostmi a schopnostmi, které budou zárukou úspěšného managementu školy.

Diplomová práce je členěna do dvou částí – teoretické a výzkumné. V prvních třech kapitolách teoretické části se budeme věnovat vymezení osobnosti člověka a její struktuře, osobnostní typologii a jejímu určování, rozvojem osobnosti a uvedeme osobnostní management, ve kterém popíšeme kromě jiného osobní kompetentnost manažera, motivaci, odolnost proti stresu, efektivní styl vedení a využívání kreativity. Další dvě kapitoly obeznamují s pojetím úspěchu a osobností ředitele školy. Některým pojmům se budeme věnovat detailněji, neboť z poznatků budeme čerpat ve výzkumné části, kde stěžejním úkolem bude charakterizovat výzkumný vzorek šesti ředitelů základních škol.

Výzkumná část diplomové práce bude rozdělena do dvou etap, jednu povedeme kvalitativní cestou a druhou kvantitativní, nezávisle na sobě. Pro získání kvalitativních dat použijeme polostrukturované rozhovory a nestrukturované pozorování, abychom za pomoci jejich přepisu a rámcové analýzy dokázali sestavit osobnostní charakteristiku ředitelů. Pro data kvantitativního výzkumu zpracujeme dvě verze dotazníků – jednu pro ředitele základních škol a druhou pro zástupce zřizovatelů. Při analýze a shrnutí poznatků se pokusíme o systém popisu obou částí integrovaným způsobem z důvodu toho, že je předpoklad pro částečnou mixáž výzkumných otázek a jejich vyhodnocení.

V průběhu shrnutí výsledků a diskuze budeme získané poznatky porovnávat v kontextu s dostupnou literaturou.

Pro naplnění cíle za pomoci uvedených metod budeme zkoumat osobnostní vlastnosti šesti ředitelů, jejich profesní začátky v roli pedagoga a ředitele, jejich představy, obavy, pocity, motivy a úspěchy ve vztahu k manažerské roli a osobnímu životu. Domníváme se, že každý manažer má nějaké schopnosti a určitý způsob vedení svého týmu. Na základě komparace osobních profilů a pracovního profilu vybraných ředitelů budou získány informace, které specifikují vlastnosti ředitele charakteristické pro úspěšné řízení základní školy. K získání dostatečných argumentů, jakého ředitele lze považovat za úspěšného nebo jaké aspekty k úspěšnosti mu dopomáhají, budeme zjišťovat dotazníkovým šetřením u ředitelů základních škol a zástupců zřizovatelů na území hlavního města Prahy. Vyhodnocení proběhne na základě stanovených tvrzení našeho výzkumu.

Touto prací bychom chtěli poukázat na významné zastoupení charakteristiky osobnosti v oblasti personalistiky, dalšího jejího rozvoje nebo při zaměření na možnost kariérového postupu. Ředitelská role vyžaduje nejen náročné profesní dovednosti různého druhu, zkušenosti z pracovního prostředí, ale zahrnuje i osobnostní a sociální aspekty obohacené o postoje, schopnosti, zájmy, záliby a cíle. Proto je čím dál tím důležitější, aby manažeři, personalisté, podnikatelé, ředitelé atp., využívali poznatků z oboru psychologie, případně sociologie, protože jim usnadní jednání s lidmi, organizaci a řízení nebo výběr toho nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pracovní pozici.

Součástí obou etap výzkumné části diplomové práce jsou analýzy dat, shrnutí, diskuze a vyvození závěrů. Grafické zpracování výsledků výzkumu ve formě obrázků a tabulek je součástí jednotlivých kapitol a příloh diplomové práce.

TEORETICKÁ ČÁST

„Člověk nikdy nemůže být spokojen s pouhým úspěchem.

Zabývá se podmínkami, za kterých úspěchu dosáhne.

A velmi často se podmínky zdají být důležitější než úspěch samotný.“

Charles A. Bennett

1 OSOBNOST

Záměrem první kapitoly je vymezení pojmů k poznání osobnosti člověka, se kterými jsou spjaty procesy prožívání, chování a mnohé další. Takové vymezení je smysluplné vzhledem k pochopení zákonitostí a mechanismů lidského chování a prožívání, které bude jednou z hlavních součástí zkoumání charakteristiky osobnosti ředitele školy.

1.1 Vymezení osobnosti

Pojem osobnost je používán v oblasti společenského života i v jednotlivých vědních oborech. Setkáváme se s mnoha definicemi, ale jednoznačné vysvětlení pro vymezení osobnosti není specifikováno. Existuje však základní psychologická disciplína - **psychologie osobnosti**, která studuje rozdílné znaky lidí a podobu osobnostních vlastností konkrétního člověka či skupin osob. Termínem osobnost lze označit jednotlivce nebo také skupinu lidí s určitými společnými znaky (např. osobnost dospívajících, osobnost pedagogů, osobnost ředitelů) nebo člověka vůbec.

V rámci oboru psychologie se setkáváme s různými metodami poznávání a přístupy k žádoucímu ovlivnění osobnosti (např. výchova, poradenství, terapie). „*Můžeme pozorovat pouze reálné chování a na základě toho usuzovat na některé osobnostní charakteristiky. Osobnost se vždy projevuje jako celek.*“¹ Znamená to, že osobnost chápeme jako souhrn vlastností, procesů, stavů, návyků, postojů apod., které charakterizují individualitu konkrétního člověka, jenž je zaměřen na realizaci svých životních cílů a rozvinutí svých potencialit.

¹ ŠNÝDROVÁ I., *.Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 11. ISBN 978-80-247-2165-1

Milan Nakonečný (1995) z tohoto pohledu definuje osobnost takto: „*Osobnost je tvořena individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů, je utvářena ve vztazích mezi lidmi a v nich se také projevuje. Pojmem osobnost se pokoušíme vyjádřit stabilitu a rozdílnost lidského chování.*“²

Oproti tomu psycholog Gordon W. Allport klade hlavní důraz na jedinečnost a neopakovatelnost každého jednotlivce a jeho teorie osobnosti zdůrazňuje, že *mezi prvky osobnosti a psychologickými procesy a funkcemi existuje vzájemné propojení*. V tom smyslu považuje rysy, dispozice a další morfologické složky osobnosti za dynamické činitele prožívání, myšlení a chování člověka.³

A právě význam chování velmi výstižně popisuje Kubeš aj. (2004): „*Chování je výsledkem komplikovaných procesů, obyčejně přímo nepozorovatelných. Chování člověka je výsledkem dynamiky osobnosti, v níž můžeme najít více vrstev. Některé tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako jeho postoje, hodnoty, motivy, v jiných najdeme způsobnosti, vědomosti, dovednosti. Pozorovatelné chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha dalších faktorů.*“⁴

Většina psychologických teorií, jež se zabývají **zkoumáním zákonitostí a průběhem lidského chování**, vychází z nejvyššího cíle psychologie osobnosti, kterým je:

a) poznání osobnosti

- **popis osobnosti** – její struktury, dynamiky, vývoje, patologie
- **výklad** – vliv dědičnosti, prostředí, zrání, učení, situace, společenského prostředí, temperamentu, poznání, motivace, vědomí, jáství, vůle

b) uplatnění poznatků

- **předpovídání** osobnostních jevů
- **ovlivňování** dalšího jejich vývoje⁵

² Tamtéž

³ E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc [online]. Olomouc 2010 – [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <<http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1455>>

⁴ BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. Praha, 2012. 14 s., il., fot. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra Centrum školského managementu.

⁵ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6

Podle Pauknerové (2012) se člověk osobností nerodí, ale stává se jí v průběhu času. V dětství a mládí člověka jsou vývojové změny výraznější, proměna a vývoj osobnosti však pokračuje až do vysokého stáří.⁶

V pedagogickém slovníku se dočteme, že v psychologickém pojetí je každý člověk jedinečnou strukturou svých psychických vlastností a dispozic. Pro obor pedagogiky se jeví stěžejním problémem *rozvoj osobnosti* vzdělávajících se subjektů, prostřednictvím intencionální *výchovy a edukace*.⁷ Toto je nutné si připomenout vzhledem k tomu, že s popisem charakteristiky konkrétní osobnosti je třeba tuto osobnost propojit s jejím životním a profesním vývojem.

Paulík (2010) se ve své knize *Psychologie lidské odolnosti* zmiňuje o **systému popisující osobnost**, který je vytvořený na bázi současných psychologických poznatků a zahrnuje více úrovní a složek. Jednotlivé složky jsou zpravidla chápány tak, aby je bylo možno v nějaké větší nebo menší míře nalézt u každého normálního člověka. Při určitém zjednodušení by tento systém mohl mít dvě základní roviny, na nichž lze osobnost posuzovat: **vnější obraz a vnitřní složky**, které lze ještě dále členit.⁸ Popisuje zde vnější obraz osobnosti, kterým je chápáno tělesné vzezření, výrazové chování - verbální a neverbální projev:

- **tělesné vzezření** – vychází jednak z konstitučního základu, který v podstatě nemůžeme zásadně změnit, jednak ze záměrné úpravy. Ke konstitučním znakům patří:
 - tvar hlavy, obličeje, barva očí, množství, síla a barva vlasů
 - vzrůst a tělesná vyspělost
 - stavba kostry, rozložitost a tělesné proporce.⁹
- **výrazové chování** – verbální a neverbální
- **verbální projev** – projev hlasový (výška hlasu, barva hlasu, proměnlivá intonace, rytmus hlasu, tempo řeči) a písemný
- **neverbální projev** – mimika, gesta, chování

⁶ PAUKNEROVÁ, D., aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada 2012. s. 87. ISBN 978-80-247-3809-3

⁷ Tamtéž (s. 184)

⁸ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. s. 162. ISBN 978-80-247-2959-6

⁹ Tamtéž (s. 163)

1.2 Struktura osobnosti

Strukturou osobnosti rozumíme uspořádání psychických **vlastností a rysů** osobnosti, tzn., že se jedná o souhrn určitých znaků vlastností osobnosti, které spolu v různé míře a intenzitě souvisejí. Strukturu osobnosti, a to znamená i psychické vlastnosti, nelze poznat přímo, ale můžeme ji určit na základě předpokladu chování, prožívání a myšlení. I když je struktura osobnosti poměrně stálá, může se měnit a vyvíjet vlivem změn životních podmínek. Kohoutek (2009) upozorňuje, že vždy musíme počítat se souhrou většího počtu činitelů při vytváření osobnosti, musíme hledat mnohostrannou podmíněnost všech jevů – kladných i záporných. Každá osobnost je podmíněna biologicky, historicky, ekonomicky, geograficky, sociálně a individuálně psychologicky.¹⁰

Pro celkovou přehlednost uvádíme složky osobnosti:

Obr. 1: Přehled složek osobnosti

TĚLESNÉ VLASTNOSTI	zahrnují všechny složky osobnosti
PSYCHICKÉ PROCESY	jsou spojeny a působí navzájem (celek osobnosti)
PSYCHICKÉ STAVY	odlišují jedince od ostatních lidí (individuální a typologické rozdíly)
DÍLČÍ PSYCHICKÉ PŘEDPOKLADY	jsou formovány biologickými a společenskými vlivy
PSYCHICKÉ VLASTNOSTI A RYSY	projevují se v činnostech
ZAŘAZENÍ DO SPOLEČNOSTI	vývojový pohled na osobnost

Zdroj: Kolektiv autorů. Odmaturuj ze společenských věd (Brno: Didaktis, 2008)

¹⁰ KOHOUTEK, R. Psychologie v teorii a praxi. *Formativní vlivy a osobnosti* [online]. 2009 [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: < <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0911/biologicke-formativni-vlivy-psychiky-a-osobnosti> >

V osobnosti člověka se projevuje vzájemné spojení jednotlivých psychických jevů, které působí na sebe jako celek. Psychologie pro snadnější poznávání rozděluje psychické jevy do tří skupin:

1. Psychické vlastnosti (dispozice):

- temperament
- schopnosti
- dovednosti, vědomosti, návyky
- charakter (dominující vlastnost)
- motivy a postoje
- morální a volní vlastnosti

2. Psychické procesy:

- poznávací (kognitivní) – vnímání, fantazie, myšlení, představy, řeč, inteligence
- procesy paměti (zapamatování, uchování, vybavení si)
- motivační procesy (citové a volní)¹¹

3. Psychické stavy osobnosti:

- stavy pozornosti
- citové stavy (nálady)

Psychologové rozeznávají různé složky osobnostní struktury. H. Eysenck rozeznává čtyři hlavní sektory osobnosti: inteligenci (poznávací procesy), temperament, charakter a stavbu těla (somatické procesy). H. Rempelin se věnoval studiu vitality, temperamentu, charakteru a nadání. Jenže se stává, že různí autoři pojmům, které vyjadřují prvky osobnostní struktury, přiřkládají různé významy, takže pochopení problému není ani jednoduché ani jednoznačné, ale i když teorie byly vyvinuty různými vědci, vzájemně si neodporují.

Z těchto poznatků budeme čerpat ve výzkumné části, kde stěžejním úkolem bude charakterizovat výzkumný vzorek šesti ředitelů základních škol. Z toho vyplývá, že v následujících podkapitolách se budeme věnovat klíčovým vlastnostem, abychom dokázali sestavit osobnostní profil ředitelů.

¹¹ *Psychologie v kostce : Procesy – klasifikace* [online]. Praha, 2009 - [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: < <http://psychologie.eblog.cz/category/psychicke-procesy> >

1.2.1 Charakter

Charakter patří mezi získané vlastnosti, člověk je postupně získává v průběhu vývoje, vlastní aktivity, sebevýchovy a výchovy. Vytváří základ pro morální profil člověka.¹²

Nakonečný (1995) popisuje význam tohoto pojmu: „*Termín charakter je odvozen z řeckého slova a znamená vrývat nebo vryp, tedy něco výrazně stvořeného, čím je jedinec poznamenán. V tomto smyslu tedy charakter znamená povahu, tj. něco trvalejší osobitého.*“¹³

Pojmem charakter označujeme tu složku osobnosti, která se projevuje v jednání člověka. Formuje se převážně působením výchovy a dalších společenských vlivů.¹⁴

Z hlediska společenských vlivů se jedná hlavně o tu část osobnosti, která pomáhá kontrolovat a regulovat jedincovo chování podle společenských zejména morálních norem a požadavků. Kelnarová (2010) vyčleňuje vlastnosti, které se podílejí na struktuře charakteru, takto:

- **světonázorové charakterové vlastnosti** – poznatky, postoje, názory na smysl života, uspořádání společenských vztahů aj.,
- **mravní charakterové vlastnosti** – čestnost, statečnost, pravdomluvnost, upřímnost, spravedlnost a opak zákeřnost, pomlouvačnost, chlípnost aj.,
- **pracovní charakterové vlastnosti** – svědomitost, pracovitost, důslednost, obětavost, dochvilnost, pořádkumilovnost aj.,
- **společenské charakterové vlastnosti** – slušnost, vlídnost, taktnost, pozornost, obětavost, lakotnost, vypočítavost,
- **vlastnosti vztahu k sobě** – sebedůvěra, sebeúcta, sebekritičnost, sebekontrola, zdravé sebevědomí, skromnost a opak sebepohrdání, přecitlivělost, rezignace.¹⁵

V charakteru je obsažena celá osobnost, všechny její dílčí složky či systémy, a tedy i inteligence, temperament, motivy a postoje. Souvisí s ním také pojem svědomí,

¹² KELNAROVÁ, J.; MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie I. díl*. Praha: Grada, 2010. s. 56. ISBN 978-80-247-3270-1

¹³ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 58. ISBN 978-80-247-2165-1

¹⁴ Tamtéž (s. 58)

¹⁵ KELNAROVÁ, J.; MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie I. díl*. Praha: Grada, 2010. s. 56. ISBN 978-80-247-3270-1

které je důležitým subsystemem, jež zahrnuje různé aspekty, např. intelektové, motivační atd. a úzce souvisí s celkovou zralostí charakteru.

1.2.2 *Temperament*

Nejstarší typologii temperamentu vypracoval ve starověku řecký lékař Hippokrates a pak ji dále upravil lékař Galenos. Říčan (2010) uvádí, že tento lékař, žijící asi 4 století před naší érou, rozlišoval čtyři typy lidských povah v závislosti na tom, která ze základních tekutin v těle převládá. Psychická osobitost je dána poměrem tělesných šťáv, jež jsou u různých lidí individuálně „namíchány“: *krev, sliz, žluč, černá žluč*. Jedinci s výraznou převahou jedné z těchto šťáv jsou vyhraněné typy: převaha krve vede k *sangvinickému temperamentu*, převaha hlenu charakterizuje *flegmatika*, převaha žluči *cholerika* a převaha „černé žluči“ *melancholika*.¹⁶

Podle Galena rozlišujeme čtyři základní skupiny:

- **sangvinik** – vyznačuje se rychlým tempem a rychlým střídáním prožívání, je živý, veselý, nestálý, společenský, snadno se nadchne, je optimista,
- **cholerik** – vyznačuje se v chování neobyčejnou silou projevu, silným a náhlým emocionálním vzplanutím, ovládá se s velkými obtížemi, je vznětlivý, prudký,
- **flegmatik** – vyznačuje se klidným, vyrovnaným prožíváním a chováním, nedá se snadno vyvést z míry díky nízké citové vzrušivosti, nepodléhá tedy náladám, je spíše pomalý, ale spolehlivý,
- **melancholik** – nejméně šťastný typ, vyznačuje se pomalostí a nevyjasněností v chování a prožívání, převládá u něho smutná nálada, je pesimista, přecitlivělý, špatně přizpůsobivý.¹⁷

Je nutné si ale uvědomit, že žádného jedince nemůžeme jednoznačně zařadit k příslušnému typu. Temperament se může měnit i s věkem člověka.

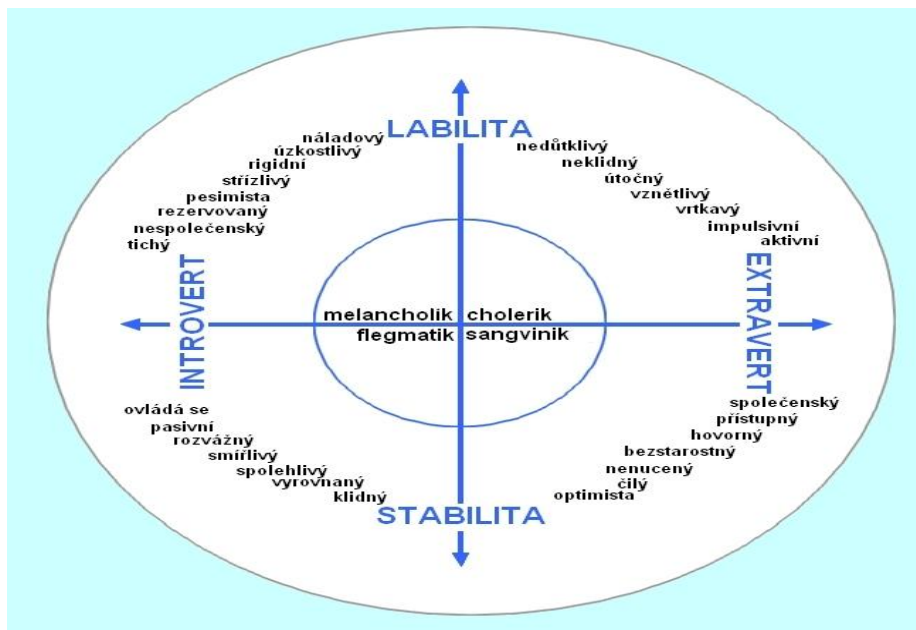
Ted' si připomeneme teorii vysvětlující temperament zmíněnými čtyřmi tělesnými šťávami je dávno překonána, ale tato typologie se v různých úpravách používá dodnes. Současná věda vychází i z výzkumů I. P. Pavlova, který na základě

¹⁶ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6. doplněné vyd. Praha: Grada, 2010. s. 66 ISBN 978-80-247-3133-9

¹⁷ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 62. ISBN 978-80-247-2165-1

zkoumání vlastností nervových procesů (síly, vyrovnanosti a pohyblivosti) rozlišil čtyři typy vyšší nervové činnosti. Na tuto teorii navázal psycholog H. J. Eysenck, jenž využil znalostí všech předchozích psychologů a lékařů a vytvořil *model osobnosti* za pomoci pojmů introverze – extroverze a stabilita – labilita (neurotičnost).

Obr. 2: Model osobnosti podle H. J. Eysencka



Zdroj: Typologie osobnosti napoví, kdo jste [online]. Dostupné na WWW:<<http://www.spektrumzdravi.cz/w/spektrumzdravi/files/typologie-osobnosti.jpg>>

Doktorky Zacharová, Šimíčková-Čížková (2011) podotýkají, že přes veškeré rozdíly v terminologii i přístupech ke zkoumání temperamentu lze vidět shodu v tom, že existují **dvě osobnostní dimenze**, které tvoří i základní temperamentové faktory:

- obecná emocionalita (citlivost) – jde o obecný faktor, který je analogický faktoru obecné inteligence v poznávací složce psychiky (emoční reaktivita, neuroticismus aj.),
- bipolární faktor extroverze (rysy, které vedou k zaměřenosti navenek a přispívají k aktivnímu přístupu k okolním podnětům) a introverze (tj. zaměření dovnitř, stažení se sama do sebe).¹⁸

¹⁸ ZACHAROVÁ, E.; ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. Praha: Grada, 2011. s. 22. ISBN 978-80-247-4062-1

Vágnerová (2004) se k oběma dimenzím vyjadřuje: „*Osobnostní dimenze introverze – extroverze diferencuje z hlediska převažujícího zaměření a umožňuje rozlišovat charakteristický způsob takto zaměřeného chování a prožívání.*“¹⁹

Jedním z dílčích cílů našeho výzkumného šetření je pokusit se o popis pozitivních a negativních projevů chování při kvalitativním pozorování, k nimž patří např. aktivita, komunikace, emoce, „hodnocené“ osobnosti ředitele. Proto je nutné podotknout, že za zvláštní dimenzi temperamentu lze pokládat emocionalitu. Základní dispozicí je vzrušivost, která je též základním znakem emocí. Šnýdrová (2008) konstatuje, že emocionalita jako trvalejší vlastnost osobnosti určuje především dynamiku prožívání emocí, tj. citlivost, hloubku prožívání, jeho délku v čase a doznívání, častost, stálost emocí a přiměřenost emočních reakcí dané situaci.²⁰

V oboru psychologie bychom našli ještě mnoho dalších přístupů k popisu a výkladu temperamentových vlastností a jejich vzájemných souvislostí, ale jejich uvedení by bylo nad rámec této práce.

1.2.3 Vlastnosti

Pomocí vlastností se určitý jedinec projevuje a prezentuje jimi svoje já. Jsou pro každého člověka typické a jedinečné, tvoří jeho **individualitu**. Jsou předpokladem prospěšné k vykonávání určité činnosti:

- ukazují, jaký rozdíl bude v kvalitě, rychlosti a snadnosti osvojení si určitého, výkonu u různých lidí za stejných podmínek,
- vyvíjejí se na základě **anatomicko – fyziologických** dispozic člověka (vlohy),
- vyvíjejí se na základě vrozených dispozic a prostředí,
- rozvíjejí se v **činnostech** (vliv prostředí).²¹

Cílem charakteristiky **lidských vlastností** je zobrazit důležité povahové **rysy, schopnosti, dovednosti, postoje** a **záliby** určité osoby. Charakteristika bývá spojena s popisem konkrétní osoby. Rozlišujeme charakteristiku přímou, v níž jsou povahové

¹⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 63. ISBN 978-80-247-2165-1

²⁰ Tamtéž (s. 65)

²¹ *Psychologie v kostce : Procesy – klasifikace* [online]. Praha, 2009 - [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: < <http://psychologie.eblog.cz/category/psychicke-procesy> >

rysy přímo pojmenovány, a charakteristiku nepřímou, kde se poznávají vlastnosti prostřednictvím jednání a vyjadřování jednotlivce v různých situacích.²²

Specifikace vlastností, schopností a dovedností, postojů a zálib je dalším dílčím úkolem při pořizování výzkumných dat pro určení charakteristiky osobnosti ředitelů. Současná literatura poskytuje různé popisy vlastností, ale pro nás je důležité, že jejich význam je mimořádný – představují hluboce vkořeněné složky naší osobnosti. Mezi vlastnostmi můžeme rozlišit dvě výrazně odlišné, ale překvapivě úzce propojené podskupiny – vlastnosti **fyzické a psychické**. Vlastnosti – hlavně ty fyzické – jsou poměrně dobře měřitelné.²³

Další definovaná psychická vlastnost, která se projevuje určitým způsobem jednání, chování a prožívání, je nazývána **rysem** osobnosti. Zpravidla několik výrazů označuje stejnou nebo téměř stejnou vlastnost, např. společenský, družný, přátelský, komunikativní. Na přesném určení, které rysy jsou považovány za klíčové, se jednotlivé psychologické literatury rozcházejí. Snad nejznámější, uvádí Hroník (2007), je příspěvek R. B. Cattela, který přišel s 16 faktory (zdrojovými rysy). Dotazník slouží ke kvantitativnímu zachycení základních osobnostních rysů, včetně orientačního posouzení intelektu.²⁴ Řada dalších autorů, kteří rozpracovávají zdrojové, tedy hlavní rysy, obvykle uvádí:

- extroverze a introverze (společenský x samotářský),
- vztah k lidem (kladný x záporný, adaptabilní x zdrženlivý),
- emoční stabilita x emoční labilita,
- dominance a submise (se sklonem ovládat x se sklonem k defenzivním postojům),
- hostilis x afiliace (nepřátelský x přidružení),
- konformita a nonkonformita (přizpůsobení názorům ostatních x prosazování názoru, vidí co jiným uniká).

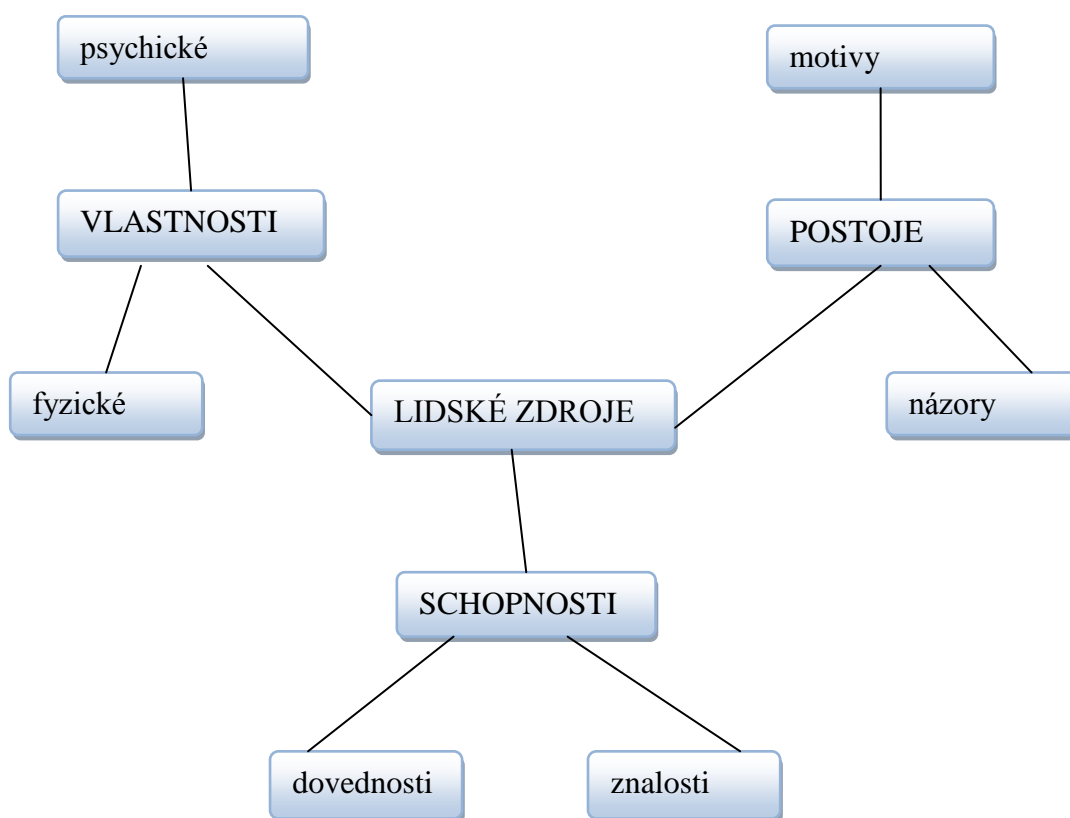
²² *Pozitivní svět.cz : Lidské vlastnosti* [online]. Vítějeves 2010 - [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <http://www.pozitivnisvet.cz/stranka/lidske-vlastnosti>

²³ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Grada, 2010, s.19-20. ISBN 978-80-247-3235-0

²⁴ *Univerzita Karlova v Praze: Klinické metody psychologické diagnostiky* [online]. Praha 2013 [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <<http://sestrylf3.unas.cz/p2.html>>

Kromě Cattelova dotazníku 16 PF ve všech jeho modifikacích je na klíčových rysech založen dotazník MBTI, respektive je jim blízký.²⁵ Jeden z modelových dotazníků využijeme pro ověřování výsledků při určování typologie osobností ředitelů našeho výzkumného vzorku.

Obr. 3: Typy lidských zdrojů (úprava autorka)



Zdroj: Plamínek, J. Vzdělávání dospělých (Praha: Grada, 2010)

Mezi lidské zdroje Plamínek (2010) řadí **postoje**, jež jsou charakterizovány jako vlastnosti, které nejsou přímo zděděné, ale zároveň je možnost zdědit tento typ lidských zdrojů nepřímo – jako vlohy k určitým postojům.²⁶ V manažerské praxi se setkáváme s celou řadou „postojů“ řídicích pracovníků, jež se vyznačují kombinací sebevědomí, optimismu, empatií, zaměřeností na cíl a mohou to být různé další faktory prostupující celou osobností člověka.

²⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress 2007. s. 271. ISBN 978-80-254-0698-4

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-3235-0

1.2.4 Schopnosti

V literatuře lze nalézt různé definice pomáhající rozlišit schopnosti, uvedeme některé variabilní charakteristiky několika odborníků, abychom mohli ve výzkumné části využít pro vytvoření osobnostní charakteristiky ředitelů škol našeho výzkumného vzorku.

Z pohledu Mikšíka (2003) se schopnostmi v psychologii označují předpoklady, rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat určité velmi obecné či naopak specifické aktivity, činí ho vhodným k úspěšnému vykonávání určitých kategorií či druhů činností, k určité kvalitě a úrovni řešení situací a problémů, vyrovnávání se s určitými nároky, požadavky, životními situacemi, prostředím.²⁷

Barták vychází ze základní poučky J. A. Komenského: „*Pro zdárnou činnost je vždycky zapotřebí tří podmínek: umět – chtít – moci.*“ A dále uvádí, že pouze soulad všech tří charakteristik dává šanci na reálné uplatnění člověka. Schopnosti představují jednak vrozené vlastnosti (např. charisma lídra, vůdcovský talent) a také ty dovednosti, které může člověk cíleně postupně rozvíjet.²⁸

V obecné rovině můžeme vymezit schopnosti jako psychické vlastnosti, které umožňují člověku naučit se určitým činnostem a vykonávat je. Každá schopnost se projevuje v různých činnostech a naopak pro vykonávání každé činnosti člověk potřebuje určité předpoklady, vlohy, schopnosti, případně nadání a talent, uvádí Šnýdrová.²⁹

Plamínek (2010) ke schopnostem podotýká: „Jsou osvojené a často bývají osvojovány vědomě, z praktických a pragmatických důvodů. Dědit ovšem můžeme vlohy k určitým schopnostem. Těmito vlohami, a také ostatními vlastnostmi a zčásti i postoji, jsou dány limity, v nichž si konkrétní člověk v konkrétní situaci může osvojovat konkrétní schopnosti.“³⁰

Říčan (1975) rozlišuje mezi základními schopnostmi, které jsou podle jeho názoru všeobecně uznávány:

²⁷ MIKŠÍK, O. Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Karolinum, 2003, s. 34. ISBN 80-246-0240-7.

²⁸ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 20-21. ISBN 80-86851-17-6

²⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 33. ISBN 978-80247-2165-1

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010, s. 22. ISBN 978-80-247-3235-0

- intelligence,
- speciální schopnosti:
 - verbální schopnosti – slovní porozumění a myšlení
 - numerické schopnosti – početní
 - prostorová představivost – schopnost prostorových představ
 - percepční pohotovost – dobře vnímat, rozlišovat barvy a zvuky
 - paměťové schopnosti
 - psychomotorické schopnosti
 - umělecké schopnosti – např. dramatické, hudební, matematické³¹

V psychologické terminologii se rozlišují schopnosti od dovedností. Dovednosti jsou speciálnější než schopnosti a zpravidla se k jedné schopnosti vztahuje několik dovedností. Prakticky se jedná o to, že každá činnost je dovedností a nemusí být úzce specializovaná (např. nemusí být ICT specialistou, již běžné psaní na PC je dovedností).

1.2.5 *Intelligence*

Pedagogický slovník nám uvedením několika definic naznačuje složitost uchopení tohoto termínu, jehož pojetí se stále vyvíjí. Mezi prvními definicemi je obecné vymezení intelligence, navržené Sternbergem: jde o schopnost učit se a schopnost přizpůsobovat se svému prostředí, jež může v různých sociálních a kulturních souvislostech vyžadovat různé druhy přizpůsobení.³²

Sternberg (2008) inteligenci konkrétně definuje takto: „*Schopnost dosažení úspěchu v životě a zajištění (si) osobního standardu v kontextu konkrétních sociokulturních podmínek, v nichž se jedinec nachází.*“³³

Pro naši práci postačí vymezení **znaků inteligentního chování** jednotlivce:

- dobrá orientace a dobré myšlení, tj. soudnost, pohotové a přesné vyjadřování,
- přesné vnímání a dobrá paměť (pohotové vybavování informací z paměti),
- schopnost koncentrace na objekt činnosti s pružným a správným myšlením.³⁴

³¹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 36. ISBN 978-80247-2165-1

³² PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. s. 108. ISBN 978-80-7367-647-6

³³ HAVIGEROVÁ, J. M. *Pět pohledů na nadání*. 1. vyd. dotisk. Praha: Grada, 2011. s. 24. ISBN 978-80-247-3857-4

Specifickou formou inteligence je tzv. **emoční inteligence**, kterou popisuje W. Christine (2010) jako způsob chápání vlastních pocitů i pocitů druhých lidí a ovládání svých pocitů tak, že vědomě volíme svá slova a činy, abychom dosáhli požadovaného výsledku.³⁵ Emoční inteligence výrazně souvisí s naším životním stylem a ovlivňuje prožívání úspěchu v soukromých i pracovních vztazích. V současné době se stáváme svědky u manažerských obchodních firem a všech zaměstnaneckých organizací zvýšených nároků na osobní vlastnosti pracovníků související s emoční inteligencí, jako jsou aktivita, zodpovědnost, empatie, flexibilita a umět vyjednávat a přesvědčovat.

1.3 *Typologie osobnosti*

Záměrem této kapitoly je přinést informace o typologii, jež patří k účinnému pohledu na vlastní osobu v různých situacích a mohou ji využít všichni lidé, kteří chtějí dosáhnout určitých cílů. Tyto poznatky včetně klíče pro určení osobnostního typu ředitelů škol využijeme ve výzkumné metodologii.

Kořeny soudobého pojetí typologie osobnosti sahají do 20. let minulého století.³⁶ Jeden z nejvýznamnějších psychologů a psychiatrů Carl G. Jung zastával názor, že lidské chování není nahodilé, ale má své pravidelnosti. Ty je možno popsat, klasifikovat a předvídat.³⁷ Rozlišoval ještě další základní psychické funkce a orientace jako Myšlení x Cítění, iNtuice x Smysly. Do psychologické terminologie, ale i do obecné slovní zásoby, se podařilo Jungovi uvést řadu pojmů. Nejznámější z nich jsou Extraverze (E) a Introverze (I).

O mnoho let později, po vzniku původního Jungova díla z roku 1923, si nezávisle celá další řada lidí (mezi nimi například John P. Golden, David Keirsey) všimla podobných rysů lidské povahy a sledovala rozdíly v životních stylech různých lidí. A tak vznikly další nástroje k určování psychických preferencí určitého člověka. Využití osobních rozdílů a různosti mezi lidmi je tedy přínosem pro vhodnou volbu povolání, účinnou komunikaci řešení konfliktů či týmovou spolupráci.

³⁴ KOLEKTIV AUTORŮ. *Odmaturuj ze společenských věd*. Akt.1. vyd. Brno: Didaktis, 2008. s. 152. ISBN 978-80-7358-122-0

³⁵ CHRISTINE, W. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-2754-7

³⁶ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 14. ISBN 978-80-7261-201-7

³⁷ Tamtéž

Vznikly tak např. *Golden Personality Profiler*^R či *Myers-Briggs Type Indicator*^R neboli *MBTI*^R a další.³⁸

1.3.1 Dimenze Extraverze a Introverze

Jung významně obohatil psychologickou typologii člověka. Jako kritérium pro rozlišení typů osobnosti použil vztah jedince k vnějšímu světu (zvláště k druhým lidem) a k sobě k samému. **Introvertní typ** představuje osobnost spíše uzavřenou, uzavřenou více na své vnitro, na své vlastní problémy, naopak **typ extravertní** je orientován spíše navenek, na druhé, na kontakty s lidmi.³⁹

Čakrt (2012) uvádí, že Jung byl přesvědčen, že mentální psychická energie je orientována – buď směrem ven, nebo směrem dovnitř – a zařazuje jedince podle toho, odkud získávají psychickou energii a kam ji orientují.⁴⁰

Podle Hroníka (2007) je extrovert zaměřený na společnost lidí a lidi kolem sebe, snadno navazuje kontakt a nerad je o samotě. Vyhledává vzrušení, pokouší štěstí, reaguje impulsivně. Má rád změny, je veselý, optimistický, aktivní. Není však vždy ve všem spolehlivý, má nižší sebekontrolu a nedělá si velké starosti. Preferuje fakta, ale je vázaný na názory okolí. Introverta popisuje jako spíše samotářského a dávajícího přednost „věcnému či materiálnímu“ (např. knihám před lidmi). Je opatrný, rezervovaný, snaží se své záležitosti plánovat dopředu. Nemá rád vzrušení, změnu, udržuje spořádaný způsob života. Preferuje přemýšlení. Převážně přisuzuje větší význam etickým hodnotám.⁴¹

Extraverti a Introverti mají v různých podmínkách různou výkonnost. Introverti potřebují mít občas možnost vstřebat další podněty vnějšího světa. Dávají přednost prostředí, kde nedochází k přílišným vzruchům, zvratům a novinkám. Odrazem toho bývá i volba profese, která se odvíjí od potřeby se nemuset stýkat a jednat s příliš mnoha lidmi.

³⁸ Tamtéž (s. 15)

³⁹ PAUKNEROVÁ, D., aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada 2012. s. 25. ISBN 978-80-247-3809-3

⁴⁰ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd., dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 20. ISBN 978-80-7261-201-7

⁴¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007. s. 234. ISBN 978-80-254-0698-4

Extraverti naopak hledají nové podněty. Mají rádi kolem sebe nové lidi, hledají změnu, neklid a aktivitu. Ve výběru profese dávají přednost takové, kde mohou nabízet světu to, co je v nich nejlepší. Je pro ně důležité přijetí ostatními lidmi, chtějí se zavděčit nebo alespoň zanechat nějaký dojem.

Je důležité ale zmínit, že zcela **jednoznační** a stoprocentní **Introverti** ani **Extraverti neexistují**. Totéž platí o ostatních zaměřeních, úlohách a funkcích, o nichž se ještě zmíníme později.

Čakrt (2012) uvádí, že Extroverze a Introverze dávají odpověď na to, odkud hlavně získáváme podněty pro **své rozhodování a jednání**. Ze sebe, zevnitř či zvenčí, ze svého okolí?⁴²

Extraverzi vytváří šest složek, které jsou typické pro lidi této orientace:

Obr. 4: Extraverze – složky (úprava autorka)

Iniciativnost	Extraverti podněcují společenské situace, seznamují lidi navzájem a propojují je.
Expresivnost	S oblibou a s malými zábrany sdělují ostatním své názory a dávají najevo své emoce. Jsou hovorní.
Vstřícnost	Mají rádi kolem sebe lidi, často se připojují k různým již existujícím skupinám
Participativnost	Spolupracují a komunikují rozbíhavě, s ostatními osobně a přímo – o nejrozličnějších tématech.
Energie a nadšení	Bývají tam, kde se něco děje, a strhávají na sebe pozornost, vyzařují energii, „hoří“.
Společenskost	Chtějí do svých činností zahrnovat druhé, anebo být zahrnováni do jejich činností.

Zdroj: Čakrt, M. Typologie osobnosti (Praha: Management, 2012, s. 22) dle srov. Kummerow, JeanM. – Barger, Nancy – Kirby, Linda K.: *WORKTypes*. NY: Warner Books, 1997, s. 10.

⁴² ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd., dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 21. ISBN 978-80-7261-201-7

Pro názornou představu uvedeme prvky, které charakterizují jedince s extravertní preferencí. V životě i v práci mají sklon k:

- zaměřování své energie směrem ven a zvenčí také jejímu „dobíjení“,
- zpracování informací vnějším způsobem, činností nebo nahlas, nejlépe ve spolupráci s ostatními,
- nechuti dlouhodobě pracovat na jednom jediném úkolu, zejména samostatně a o samotě, ale i naopak,
- učení nových věcí „za pochodu“, využití možnosti prodebatování a procvičení s ostatními,
- dávání přednosti akci – nejprve jednat a teprve potom myslet,
- mluvení a odpovídání bez velkého přemýšlení a teprve následný výrok případně upravovat,
- dávání přednosti mluvení před psaním,
- rozšiřování záběru svých znalostí a známostí na úkor hloubky,
- trávení volného času spíše ve společnosti.⁴³

⁴³ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press 2012, s. 22. ISBN 978-80-7261-201-7

Introverzi pak u lidí tvoří jiných šest složek:

Obr. 5: Introverze – složky (úprava autorka)

Reaktivnost	Preference přenechávat iniciativu ve společenských záležitostech a kontaktech jiným.
Rezervovanost	Dávají přednost tomu, nedávat své emoce, prožitky a zájmy okamžitě najevo, řešit své záležitosti sami.
Intimnost	Mají rádi do hloubky jdoucí vztahy s nemnohými blízkými přáteli.
Uvážlivost	Více jim vyhovuje komunikace pomocí psaného textu, raději píšou a čtou, než rozmlouvají, protože při rozhovoru cítí méně prostoru porozumět a odpovědět.
Poklid	Tíhnou ke klidným a tichým místům, drží se v pozadí.
Nezávislost	Ke štěstí se nepotřebují nutně spojovat s jinými lidmi a získávat jejich souhlas, víceméně si vystačí sami.

Zdroj: Čakrt, M. Typologie osobnosti (Management, Praha 2012, s. 22 – 23) dle srov. Kummerow, JeanM. – Barger, Nancy – Kirby, Linda K.: *WORKTypes*. NY: Warner Books, 1997, s. 11.

Jedinci s Introvertní preferencí mají sklon k:

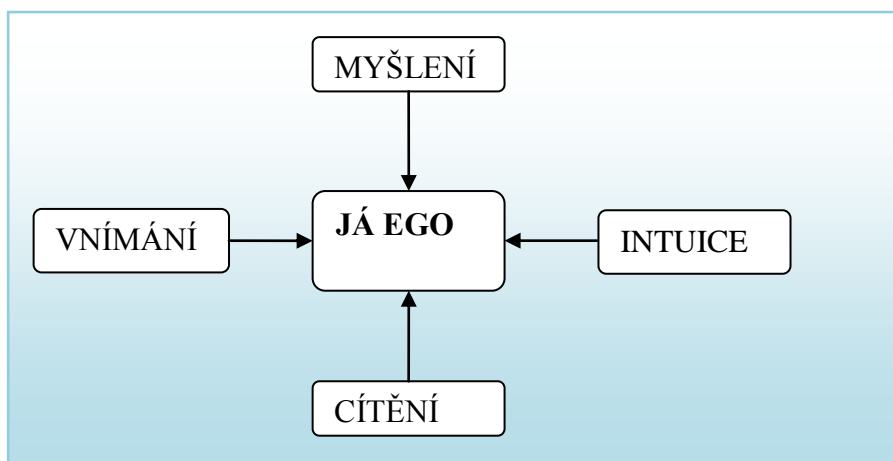
- zaměřování své pozornosti směrem dovnitř a zevnitř také jejímu „dobíjení“,
- zpracování informací nejdříve uvnitř a „ven“ vyjít až s hotovou myšlenkou,
- dlouhodobému soustředění na jedinou úlohu nebo ucelenou etapu a teprve po jejím završení přecházet na jinou,
- špatnému snášení náhlého přerušení úlohy a začít dělat něco jiného,
- učení, při kterém bude čas věci vstřebat, nejlépe bez účasti ostatních,
- dělání věcí, které mají být předem promyšleny, dávání přednosti úvaze, někdy na úkor akce,
- odmítání situací, kdy je třeba odpovídat okamžitě a bez meškání, raději si výrok nejprve zformulují uvnitř,
- dávání přednosti psaní před mluvením,

- prohlubování svých znalostí a znalostí než jejich rozšiřování,
- odpočívání o samotě nebo s několika nejbližšími.⁴⁴

1.3.2 Rozměry osobnostní typologie

Dalším podnětným přínosem k typologii osobnosti bylo Jungovo rozlišení podle dominance jedné ze čtyř duševních funkcí (viz obr. 5) na jedince převážně **smyslové**, kteří prožívají vždy právě přítomnou chvíli, dále jedince převážně **citové**, kteří přisuzují hodnotu lidem a událostem, a konečně na jedince **logického a analytického** myšlení.

Obr. 6: Ektopsychické funkce podle C. G. Junga (úprava autorka)



Zdroj: Autorský kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery (Praha: Grada 2012, s. 26)

⁴⁴ Tamtéž – upraveno (s.22-23)

1.3.2.1 Dimenze intuice (N) – smyslové vnímání (S)

Dimenze systému osobnostní typologie se týká toho, čemu věnujeme pozornost, čeho si všimneme nejdříve, co je pro nás skutečné.⁴⁵ Z hlediska shromažďování dat a informací je třeba rozlišovat mezi Smysly (S) a iNtuicí (N). Jsou to sice protichůdné způsoby pro vnímání informací, ale vstupují na scénu především ve chvíli, kdy se setkáváme s novými skutečnostmi nebo okolnostmi, které jsme nečekali.⁴⁶

Jeden z Jungových citátů tento způsob vystihuje: „*Vnímání nám říká, že něco je. Myšlení nám říká, co ta věc je, cítění nám říká, co nás je hodno.*“⁴⁷

Intuitivní typ (N) na rozdíl od Smyslového si neuvědomuje a nevnímá realitu přímo, ale žije mnohem spíše tím, co by mohlo být, předjímáním budoucnosti. Člověk s převahou iNtuitivního vnímání zajímají hlavně ze všeho nejdříve nápady, ideje a možnosti a pak teprve se věnuje faktům (také ne vždy). Nesnáší rutinu – opakující činnost.

Smysloví bývají označováni za věcné a rozumné.⁴⁸ Zůstávají v realitě a neradi se zdržují zbytečnostmi, fantaziemi, dohady apod. Upřednostňují fakta, mají raději věci, které už znají.

1.3.2.2 Dimenze myšlení (T) – cítění (F)

Při vnímání a rozlišování, které věci mají pro nás význam a které nikoliv, jsou zapojeny naše hodnotící funkce *myšlení* a *cítění*.

Lidé s preferencí Myšlení (T) nedojdou klidu, pokud pro své rozhodnutí nemají logickou nebo analytickou základnu.⁴⁹ Při rozhodování se dokážou oprostít od osobních hledisek a ohledů a v extrémních případech pustit ze zřetele i záležitosti, které se mohou týkat jejich vlastních zájmů a osobního prospěchu.

⁴⁵ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 26. ISBN 978-80-7261-201-7

⁴⁶ Tamtéž (s. 27)

⁴⁷ *Databáze knih : Carl Gustav Jung - Citáty* [online]. Praha 2014 - [cit. 2014-02-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.databazeknih.cz/citaty/carl-gustav-jung-3681>>

⁴⁸ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 31. ISBN 978-80-7261-201-7

⁴⁹ Tamtéž (s. 35)

Typ s převahou Cítění (F) si bývá více než (T) vědom rozpoložení ostatních a dokáže vnímat jejich pocity. Mívá rád soulad, potřebuje slyšet pochvalu a s většinou lidí obvykle dobře vychází.

1.3.2.3 Dimenze usuzování (J) a vnímání (P)

Přidání čtvrtého rozměru jungovské osobnostní typologie *vnímání* a *usuzování* se nedá jednoznačně zdůvodnit, neboť Jung jej výslovně nepopsal. Ale pravděpodobně jej lze vysvětlit tím, že lidé chtějí uspořádat rozdílnými způsoby svůj vnější svět a zorganizovat si své životy i životy druhých, např. těch, vůči kterým jsou v nějakém nadřazeném postavení: manažeři – učitelé, trenéři – sportovci, rodiče – děti apod. Lze říci, že dimenze usuzování a vnímání nám pomáhají určit, zda jsou procesy smyslového vnímání, intuice, myšlení a cítění zaměřeny dovnitř nebo ven k okolnímu světu.

Lidé s převládající usuzující orientací umějí být rázní a rezolutní. Svá rozhodnutí zpravidla dokážou prosadit s energičností. Naproti tomu lidé tíhnoucí k vnímání jsou zcela jiní. Cokoliv vzdálenějšího nedokáže dostatečně probudit jejich energii a vyvolat odpovídající úsilí. Nebaví je dlouhé přípravy, sledování a hodnocení průběhu a už vůbec ne závěrečný úklid. Vnímající se tedy neradi rozhodují, pokud nemusejí.⁵⁰

1.3.3 MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Počátek typologie se datuje do 20. let minulého století, kdy švýcarský psychiatr C. G. Jung uvedl, že chování je předvídatelné a lze jej klasifikovat.⁵¹ Jeho dílo z roku 1923 vynikajícím způsobem předchází klasifikaci, jež umožňuje určit **osobnostní typ jedince**. Na základy metody vycházející z učení C. G. Junga navázaly a do současné podoby přivedly Američanky Katharina Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers, které vytvořily v roce 1940 **Myers-Briggs Type Indicator^R (MBTI^R)**- psychologický nástroj ke zjištění osobnostního typu.

Typologie MBTI je rozšířená a úspěšná, protože přesně a názorně podává obraz klíčových charakteristik chování, které jsou společné všem lidem. Kroeger a Thuesen (2004) uvádějí, že vše začíná větším sebepoznáním. „*S pochopením Myers-Briggsovy*

⁵⁰ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. dotisk. Praha: Management Press 2012. s. 41, 43 ISBN 978-80-7261-201-7

⁵¹ KROEGER, O.; THUESEN, J. *Typologie*. Praha: Triton 2004. s. 18. ISBN 80-7254-577-9

*klasifikace poznáte své preference a jejich podobnost či rozdílnost od svých blízkých. Poznáte, kdy tato podobnost a rozdílnost vytváří harmonii a kdy konflikt“.*⁵²

1.3.3.1 Preference (typy)

V předchozí kapitole jsme se seznámili s existencí čtyř dvojic preferencí, podle kterých se můžeme řadit k typu:

- extrovert (E) nebo introvert (I),
- smyslovému (S, Sensing) nebo intuitivnímu (N, iNtuition),
- s převahou myšlení (T, Thinking) nebo cítění (F, Feeling),
- s převahou posuzování (J, Judging) nebo vnímání (P, Perceiving).

Dvě z nich jsou psychické funkce, *příjmu informací* – S a N – a dvě funkce, jimiž funkce *vyhodnocujeme* – T a F – a dvě dvojice *zaměření* – E a I a J a P.

1.3.3.2 Klíč k určení typu

K porozumění systému MBTI je potřeba znát způsoby, jimiž informace organizujeme, zpracováváme a docházíme k závěrům. Zaměříme se na základní principy typologie.

Zdroj energie: Extroverti proti introvertům

Extrovert získává energii z okolí a činnosti, které jsou pro něj povzbuzující a vzrušující, introverta naopak vyčerpávají. A opačně: přemýšlení, hloubání a samota introverta naplňují a z extroverta odvádějí energii. Způsob, jakým lidé nakládají s energií, výrazně ovlivňuje kvalitu života člověka doma, ve škole nebo v práci.⁵³

⁵² Tamtéž (s. 19)

⁵³ KROEGER, O.; THUESEN, J. *Typologie*. Praha: Triton 2004. s. 35. ISBN 80-7254-577-9

Obr. 7: Dva typy nakládání s množstvím energie

Extroverti (E)	Introverti (I)
- otevřenost	- uzavřenost
- vzájemné působení	- koncentrace
- vnější	- vnitřní
- do šířky	- do hloubky
- extenzivní	- intenzivní
- vztahy na mnoha úrovních	- několik přátel
- výdej energie	- uchovávání energie
- projevování navenek	- neprojevování navenek
- společenskost	- hloubavost
- myšlenka následuje za slovem	- za myšlenkou následuje slovo

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. *Typologie* (Praha: Triton, 2004. s. 34)

Získávání informací: Smyslový typ a intuitivní typ

Získávání informací o okolním světě je nekonečný děj. Rádi přijímáme informace s přesným významem a v logickém pořadí a spoléháme na smysly (co vidíme, cítíme, ochutnáme apod.). Informace vnímáme také obrazně. Při sbírání informací smyslovým vnímáním je možná posuzujeme intuitivně, hledáme možnosti, jiné významy a vztah mezi nimi.⁵⁴

⁵⁴ KROEGER, O.; THUESEN, J. *Typologie*. Praha: Triton 2004. s. 30. ISBN 80-7254-577-9

Obr. 8: Dva způsoby přijímání informací

Smysly (S)	Intuice (N)
- popořadě	- náhodně
- přítomností	- budoucností
- realisticky	- pojmy
- prací	- inspirací
- reálně	- teoreticky
- ve faktech	- fantazií
- prakticky	- důvtipností

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. Typologie (Praha: Triton, 2004. s. 29 – 30)

Rozhodování: Typ s převahou myšlení a cítění

Vnímání informací nikdy nekončí a není usměrňováno, ale rozhodováním hledáme konkrétní řešení. Účelem je posoudit a rozhodnout. Někteří mohou dávat přednost nezúčastněnému, logickému, analytickému rozhodování, vedoucím k objektivnímu závěru. Druhý typ je osobně angažován a rozhoduje subjektivně. Vztahují se k němu slova jako harmonie, odpouštění.

Obr. 9: Dva způsoby rozhodnutí

Myšlení (T)	Cítění (F)
- objektivnost	- subjektivnost
- nezaujatost	- zaujatost
- právo	- přizpůsobivost
- tvrdost, neměnnost	- víra
- pravidla	- lidskost
- zřetelnost	- harmonie
- kritičnost	- vnímavost
- pravidla	- sociální cítění
- nezúčastněnost	- zúčastněnost

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. Typologie (Praha: Triton, 2004. s. 32)

Přístup k životu: Typ s převahou posuzování a vnímání

Tato preference se týká našeho přístupu k okolnímu světu v každodenním životě. Snažíme se věci organizovat, jsme cílevědomí a je pro nás příjemnější plánovité a strukturované prostředí nebo jsme pružní a více nám vyhovuje prostředí nabízející nahodilé příležitosti.⁵⁵ Následující typy označují, čemu při komunikaci s lidmi dáváme přednost – zda vnímání informací nebo rozhodování.

Obr. 10: Dvě preference jak se stavíme k okolnímu světu

Typ s převahou posuzování (J)	Typ s převahou vnímání (P)
- vyřešení	- váhavost
- rozhodnutí	- vyčkávání
- neměnnost	- pružnost
- kontrola	- přizpůsobení
- uzavření	- otevřenost
- plánování	- bez plánu
- struktura	- tok
- definitivní	- předběžně
- rozvrh	- spontánnost
- termín	- Jaký termín?

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. Typologie (Praha: Triton, 2004. s. 37)

1.4 Temperamenty v typologii

Doležal (2012) spolu s kolektivem, který se zabývá oborem projektového řízení, přidává ještě jeden, méně náhodný způsob, jak v typologii dvěma písmeny určit typ daného jedince. Jsou to kombinace nazývané „temperament“ a vytvořili je D. Keirsley a M. Batesová. Tato typologie doplněná o čtyři temperamenty umožňuje přesnější určení: **Idealisté (NF)** – Pro idealisty je příznačné hledání sebe sama, nalezení ideálu. Bývají výjimečně zdatní v práci s lidmi, jsou empatičtí a dokážou skvěle uchopit pocity. Snaží

⁵⁵ O původu a vývoji typologie osobnosti MBTI [online]. Štainer Consulting, 2003 - [cit. 2014-02-10]. Dostupné na WWW: <http://www.stainerconsulting.cz/mbti/Informace_o_osobnostnich_typech.php>

se zlepšovat své okolí a společnost. V lidech a jejich činech vidí ty dobré, ostatním často skryté stránky a motivy, občas na úkor objektivitu.⁵⁶

Racionálové (NT) – Racionálům je vlastní touha všechno poznat a pochopit. Jejich myšlení je abstraktní a podobně jako u idealistů počítá s tím, co by se mohlo stát. NT jsou objektivní a pracovití, mají hojné zastoupení mezi vědci a ve vysokých manažerských pozicích. Obdivují myšlenky, jednoduchost použití a vysokou funkcionalitu.⁵⁷

Strážci/ochránci (SJ) – Strážci dohlíží na běh společnosti, udržují tradice a snaží se ve věcech udržet řád. Na rozdíl od idealistů a racionálů uvažují velmi konkrétně a pracují pouze s tím, co mají k dispozici. Nemají příliš rádi překvapení a vývoj věcí, který nebyl v plánu. Společensky bývají konzervativní a neradi vybočují z davu. Jsou rádi, pokud mohou někomu pomoci, dalo by se říci, že potřebují být potřebnými.⁵⁸

Hráči/řemeslníci (SP) – Hráči žijí především tím, co je právě teď, co bude, je nezajímá. Rychle se přizpůsobují novým prostředím a situacím a stejně rychle se učí novým dovednostem. Na všechno si chtějí sáhnout a stává se, že jsou impulzivní a dělají věci dřív, než se nad nimi zamyslí. Jsou velmi zruční a mívají velké umělecké nadání.⁵⁹

1.4.1 Osobnostní profily

Kombinováním preferencí lze seskupit naše shodné znaky do šestnácti základních kategorií – systému osobnostních typů, a to i přes značné rozdílnosti osobnostních vlastností. Typologie je vhodným prostředkem také při výběru a změně povolání. Ovšem při rozhodování se pro nějaký obor není vhodné, nechat se typologií zcela ovlivnit. Úspěšný v jakémkoliv povolání může být jakýkoliv typ jedince.

⁵⁶ DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. aj. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 318. ISBN 978- 80-247-4275-5

⁵⁷ Tamtéž

⁵⁸ DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. aj. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 318. ISBN 978- 80-247-4275-5

⁵⁹ Tamtéž

Obr. 11: Každý ze šestnácti typů spadá do jednoho ze čtyř temperamentů

NF	NT	SJ	SP
ENFJ INFJ	ENTJ INTJ	ESTJ ISTJ	ESFP ISFP
ENFP INFP	ENTP INTP	ESFJ ISFJ	ESTP ISTP

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. Typologie (Praha: Triton, 2004. s. 44)

MBTI je nástroj, který lze využít mnoha způsoby. Bývá využíván organizacemi v personální činnosti či personálními agenturami při výběru vhodných pracovníků pro určitou pozici. Zvláště užitečným pomocníkem může být v oblasti osobního rozvoje a sebepoznání. Zjištěním určitých znaků našeho osobnostního typu nám může pomoci porozumět, proč některé stránky našeho života jsou pro nás snadnější a jiné jsou víceméně konfliktní. A pokud se dozvíme něco o osobnostním typu druhých lidí, může nám to pomoci lépe jim porozumět, případně zjistit, co jim jde nejlépe a jak s nimi komunikovat.

Obr. 12: Přehled reprezentativních povolání - podle manuálu z roku 1985 (úprava autorka)

ISTJ	Administrativní pracovníci, manažeři (školařství, průmysl, medicína), zubaři, policisté, detektivové, účetní	ESTP	Marketingoví pracovníci, policisté, detektivové, velkoobchodníci, manažeři, administrativní pracovníci
ISFJ	Zdravotní sestry, učitelé, knihovníci, zdravotní technici, supervizoři	ESFP	Péče o děti, recepční, prodejci, náboženští špičkáři, učitelé
INFJ	Konzultanti pro vzdělání, kněží, lékaři, odborníci na média, učitelé	ENFP	Rehabilitační pracovníci, učitelé, spisovatelé, umělci, baviči, kněží, psychologové
INTJ	Právníci, vědci, PC analytici, chemičtí inženýři, univerzitní profesori	ENTP	Fotografové, poradci, prodejci, novináři, PC analytici
ISTP	Zemědělci, mechanici a opraváři, elektrotechnici, inženýři, zubní labor.	ESTJ	Učitelé, školní pracovníci, chirurgové, supervizoři, právníci
ISFP	Majitelé obchodů, zdravotní sestry, zubní asistenti, knihovníci, mechanici	ESFJ	Zdravotní sestry, ekonomové, kosmetičky a vizážistky
INFP	Psychiatri, psychologové, umělci, spisovatelé, vydavatelé, učitelé, hudebníci a skladatelé	ENFJ	Učitelé, herci, baviči, spisovatelé, umělci, konzultanti
INTP	Spisovatelé, umělci, programátoři, vědci, právníci	ENTJ	Právníci, manažeři, makléři, administrativa – vzdělání, vědci

Zdroj: Kroeger, Thuesenová. Typologie (Praha: Triton, 2004. s. 124-126)

MBTI systém byl během několika let podrobován neustálému testování nových a přesnějších otázek. Jako test naznačuje správné a špatné odpovědi, ale ve skutečnosti všechny volby odpovědí jsou stejně žádoucí.⁶⁰ Vždyť každý člověk je náhodnou a neopakovatelnou kombinací osobnostních vlastností.

Realizací výzkumného šetření budeme ověřovat s pomocí výzkumných metod, jaké osobností typy budou zastoupeny ve vybraném výzkumném vzorku ředitelů základních škol. Budeme nalézat shodné znaky ze šestnácti základních kategorií – systému osobnostních typů a charakterizovat typ s převládající preferencí.

⁶⁰ *PersonalityPathways: Myers Briggs test* [online].Canada 2012, Ross Reinhold & Reinhold - [cit. 2014-02-08].Dostupné na WWW: <http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html>

2 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

V první kapitole této práce jsme se zabývali vnějšími a vnitřními projevy osobnosti, charakteristikou vlastností a dovedností a přiblížili jsme typologii jak obecnou, tak zčásti manažerskou. Dále se zaměříme na základní charakteristiku osobního rozvoje jedince ve smyslu nalézání cílů, hodnot, sebedůvěry, komunikace a směrů sebeřízení. Naším záměrem je přiblížit oblast rozvoje osobnosti pracovníka, která se dostává v současné době u organizací do popředí, neboť si uvědomují, že je třeba rozvíjet jedinečné a nezaměnitelné vlastnosti pracovníků ku prospěchu organizace i svému vlastnímu.

2.1 Význam rozvoje osobnosti

Žijeme v období neustálých změn a jedním z nástrojů, jak se v této době neztratit a být úspěšný, je právě vzdělávání a neustálý rozvoj. Osobní rozvoj se stává nezbytností, ale také zároveň významnou investicí, kterou si můžeme dát nejen sami sobě, ale i ostatním lidem ve svém okolí.

V každé profesní oblasti či osobním životě je nezbytným prvkem pro „přežití“ schopnost sebereflexe a práce na sobě samém. Snaha o celoživotní rozvoj osobnosti a sebeřízení by měla být v osobnostní výbavě každého z nás.

Uvedeme si konkrétní názor člověka, který problematiku znalostí a dovedností vidí v kontextu současného života lidí v evropských zemích. Na konferenci „Česká škola 21. století“ vystoupil se zajímavou přednáškou náměstek ředitele pro vzdělávání Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Andreas Schleicher. Z jeho myšlenek, názorů a postojů lze čerpat inspiraci nejen pro život studentů - budoucí generaci, ale i dospělých jedinců, kteří chtějí obstát na své životní i profesní cestě.

Z citací Schleichera vybíráme: *„Měnou 21. století jsou znalosti a dovednosti, tato měna však podléhá inflaci. Naše současné dovednosti v budoucnu nepostačí. Určitě znáte průzkumy PISA. My jsme takový výzkum provedli mezi dospělými. Netestovali jsme jejich kvalifikaci, ale dovednosti. Vzdělání není zárukou. Vyšší vzdělání nutně neznamená lepší práci nebo lepší život. Přitom zaměstnavatelé nemohou najít lidi s potřebnými dovednostmi. Klíčovými schopnostmi dneška jsou tvořivost, kritické*

*myšlení, úsudek, umění řešit problémy, uvažovat. Je třeba umět komunikovat a spolupracovat.*⁶¹

A. Schleicher chce poukázat na podstatu potřebných změn nejen ve vzdělávacím systému, ale i v přístupu a chování jedinců, aby byli schopni udělat vše pro zvládnutí překážek a specifických situací, vázaných na jedinečnost lidských osobností, firem i oborů lidského podnikání. Z tohoto hlediska je potřeba se v průběhu života zamyslet nad navyklymi způsoby uvažování, cítění a jednání, výsledkem je důvěra v kvalitní společnost.

2.2 Vztah k vlatnímu já - sebepojetí

Úvodem se nejprve zamyslíme nad tím, co si lze představit pod termínem sebepojetí.

Známý psychiatr Práško (2007) tento termín popisuje takto: *„Sebepojetí je utvořeno vztahem. Projevuje se tím, co si o sobě myslím, co si o sobě představuji, jak se prožívám a hodnotím. Má jak stránku kognitivní (myšlenky, hodnocení, představy), tak emocionální (pocity, emoce, nálady). Důležitou složkou sebepojetí je představa vlastního tělesného vzhledu, kde můžeme odlišit představu “jak jsem sám pro sebe“ a “jak jsem pro druhé“.*⁶²

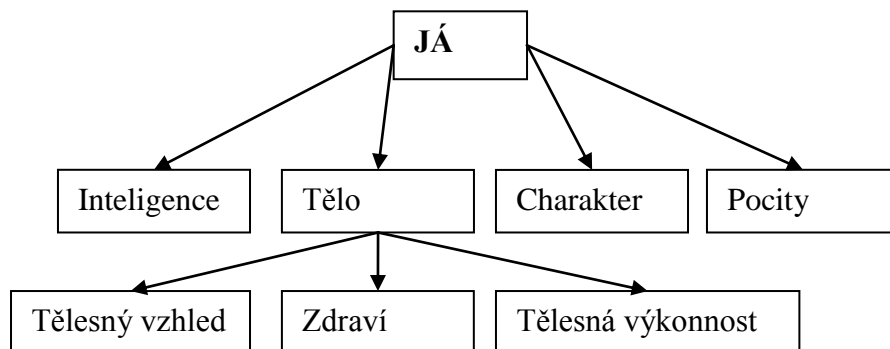
Fialová (2007) vysvětluje, že se sebepojetí opírá o vlastní zkušenost i o mínění druhých lidí. Hodnocení okolí jedincem závisí na vztahu tohoto okolí k jeho osobě. Úroveň sebevědomí jedince je dána poměrem obrazu jeho reálného a ideálního já, tedy toho za koho se považuje, a toho, kým by chtěl být. Čím menší je rozdíl, tím je jeho sebevědomí větší.⁶³

⁶¹ Lidovky: uzavřená konference pod záštitou MŠMT“ Česká škola 21. století.[online].Praha: 2013.[cit. 2014-02-13]. Dostupné na WWW: <http://www.lidovky.cz/je-ceska-skola-pripravena-na-21-stoleti-sledujte-konferenci-pn7-/veda.aspx?c=A130916_121006_ln_veda_mct>

⁶² PRÁŠKO, J. *Jak vybudovat a posílit důvěru*. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1352-6

⁶³ FIALOVÁ, L. *Jak dosáhnout postavy snů*. Praha: Grada, 2007. s. 12. ISBN 978-80-247-1622-0

Obr. 13: Základní prvky sebepojetí (úprava autorka)



Zdroj: Fialová. Jak dosáhnout postavy snů (Praha: Grada, 2007)

2.2.1 Sebeznavání

Součástí osobnostního rozvoje je schopnost sebereflexe, sebeznavání a sebeřízení.

Sebereflexe zahrnuje:⁶⁴

- sebeznavání,
- schopnost o sobě přemítat, přemýšlet,
- uvažovat o sobě věcně, logicky.

Oblasti sebeznavání:

- vnitřní svět – zpracování informací, emoce, tělesná složka,
- vnější svět – vnější podněty a reakce na ně, jedinec součástí sociální skupiny,
- přechodová zóna – komunikace, interpersonální styl, tělesné charakteristiky (vzhled a úprava zevnějšku).

Plamínek (2008) poznamenává, že „to co jsme zdědili nebo se nevědomě naučili, nemůžeme ovlivňovat ani měnit. Můžeme to jen poznávat a využívat. Zato vědomě naučené lidské zdroje (znalosti, dovednosti a postoje) a podávané výkony můžeme měnit a ovlivňovat v širokých mezích.“⁶⁵

⁶⁴ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s.68. ISBN 80-86851-17-6

⁶⁵ ANDRŠOVÁ, A. *Psychologie a komunikace pro záchranáře: v praxi*. Praha: Grada, 2012. s. 20. ISBN 978-80-247-4119-2

Dle Venglářové (2011) lze definovat sebepoznávání jako neustálé uvědomování si svých vlastností, schopností, nedostatků, ale také vlastních pocitů. A to za každé situace.⁶⁶ Tyto postoje budeme ověřovat ve výzkumné části u výzkumného vzorku.

Kuneš (2009) ve své publikaci „Sebepoznávání“ upozorňuje, že „věnujeme-li se sebepoznání, často nalezneme i nějaký svůj aspekt či vlastnost, který je všeobecně považován za negativní. Uvědomíme si například svoji sobeckost, agresivitu nebo třeba pýchu.“⁶⁷ Pokud se člověk chce někam posunout a v něčem zdokonalit, je nutné, aby se zaměřil na sled procesů vedoucích k dosažení žádoucích změn ve svém nitru. Lze si pomáhat otázkami typu: „Kdo vlastně jsem?“, „Co od sebe chci?“, „Kam v životě dál?“

Autoři Lipczinsky, Borner (2008) usuzují, že bez důkladného sebepoznání nemůžeme docílit trvalých změn k lepšímu. Chceme-li vědět, co od sebe můžeme očekávat – jak z pozitivního, tak negativního hlediska – musíme se dobře znát.⁶⁸

Podobný názor předkládá Barták (2006), který upřesňuje, že sebepoznávání a sebeuvědomování vyjadřuje naši schopnost reálného zhodnocení našich silných i slabých stránek, očekávání i případných hrozeb (znalost vlastních emocí) a z toho plynoucí vědomí vlastní hodnoty.⁶⁹

Úhrnem lze říci, že je třeba vzít v úvahu naše celkové „já“ – umět uskutečňovat své plány, naplňovat své schopnosti, jednat podle svého rozhodnutí a uvážení v kontextu situace, v které se právě člověk nachází, a to s ohledem k druhým. A v případě nevydařených rozhodnutí si z nich vzít poučení. Tyto různá hlediska na sebepoznávání budou podpůrným zdrojem při určování osobnostního profilu našeho výzkumného vzorku.

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ KUNEŠ, D. *Sebepoznávání*. Praha: Grada, 2009. s. 14. ISBN 978-80-7367-541-7

⁶⁸ LIPCZINSKY, M.; BOERNER, H. *Úspěch a sebepoznání*. Praha: Grada, 2008. s. 8-9. ISBN 978-80-247-2143-9

⁶⁹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 71. ISBN 80-86851-17-6

2.2.2 Sebeřízení

„*Předpokladem řízení ostatních je **schopnost řídit sebe sama** – plánovat a cílevědomě usměrňovat svou činnost, kontrolovat její výsledky, neztrácet osobní energii a dosahovat stanovených cílů. Řídit by proto měli jen ti, kdo prokázali,*“⁷⁰ uvádí Urban.

Urbanovu myšlenku potvrzuje citace Johna Adaira (1987) z knihy „Managing People, third edition“, který uvádí, že existuje pět hlavních způsobů, jak manažeri plýtvají časem. Jsou to:

- váhání, otálení,
- špatné papírování,
- pořádání zbytečných schůzí,
- nestanovování priorit,
- neefektivní delegování.⁷¹

a přidává jiné případy plýtvání časem:

- jednání s nežádoucími návštěvníky,
- vyrušování telefonem,
- společenské tlachání,
- cestování,
- zabývání se problémy jiných lidí.⁷²

V manažerském prostředí je jednou z nejdůležitějších priorit plánování pracovních činností, plánování pracovního zatížení. Stačí, aby člověk věnoval každý den či každý týden trochu času na to, aby sám pro sebe i pro svůj tým, pokud je vedoucí pracovník, stanovil priority prací. Zajistí tak, aby nejprve udělal naléhavější práce a drahocenný čas nebyl plýtván na méně naléhavé práce. Tyto práce mohou být delegovány nebo udělány běžným způsobem. Urban (2008) hovoří o projevu osobní efektivity, kdy jde „o poměr mezi časem věnovaným „skutečné práci“ a celkovým časem prací nebo v práci stráveným.“

⁷⁰ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. s. 14. ISBN 978-80-247-2465-2

⁷¹ THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. Praha: Aspi, 2007. vyd. české. s. 35. ISBN 978-80-7357-267-9

⁷² Tamtéž (s. 36)

Uvedeme si hlavní předpoklady osobní efektivity, kam patří schopnosti (nebo zvyky):⁷³

- stanovení svých osobních cílů,
- plánování vlastní činnosti (pracovní i soukromé),
- soustředění se na důležité – produktivní věci,
- vnímání svého osobního tempa – orientovat se na výsledky, nikoli na činnost,
- vystříhat se váhavosti,
- omezení zbytečného přerušování své činnosti,
- dodržování svého rytmu výkonnosti.

Sebeřízení je schopnost, kterou lze získat i posilovat, ať na základě praktických či životních zkušeností, tak vedením ze strany ostatních.

K mnohému zde uvedenému pomůže objasnit následující kapitola, ve které se zaměříme na osobní kompetence manažera a jeho cíle, hodnoty, způsoby řízení času, efektivního vedení a na hrozící stresovou zátěž, pokud nebude věnována pozornost k určité harmonii mezi osobním a profesním životem.

⁷³ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. s. 15. ISBN 978-80-247-2465-2

3 OSOBNÍ MANAGEMENT

V personálním managementu by si měl každý manažer, bez ohledu na oblast specializace, klást otázku „Jaké lidi chci mít“? Pokud chce mít lidi, kteří budou realizovat vize a cíle organizace, bude potřebovat takové lidi, kteří budou disponovat výkonností, kladným přístupem k práci, potřebnými schopnostmi a dovednostmi. Zároveň i on by měl splňovat základní kompetence, neboť jeho osobnost působí na celek managementu a výsledek závisí na míře kompetentnosti, tj. na sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktické zručnosti.

V následujících kapitolách si vysvětlíme, co zařazujeme do oblasti osobního managementu, neboť některé aspekty budeme ověřovat ve výzkumné části.

3.1 Osobní kompetentnost manažera

Schopnost chovat se odpovídajícím způsobem k požadavkům práce za určitých podmínek, které jsou dány prostředím organizace, a dosahovat vymezených cílů, označujeme jako manažerskou kompetenci. Schopnost manažera se projevuje v umění zhodnotit dosažené vědomosti a znalosti v kritických okamžicích v rámci jeho pozice a udržovat požadovanou výkonnost. Vedle dovednosti a způsobilosti manažera je zároveň velmi důležitá i jeho ochota a důslednost při vytyčování cílů a vize.

Existují základní **tři typy manažerských kompetencí**:

1. **kompetence sociální** (behaviorální, personální, měkké, jako např. zabývající se vedením lidí, koučováním, motivováním apod.) – umění obratně komunikovat s lidmi, řídit tým k vytyčeným cílům, vybírat vhodné pracovníky a zdokonalovat jejich schopnosti,
2. **kompetence technické** (pracovní, výkonnostní, tvrdé – zabývající se plánováním, analytickým myšlením či kontrolou) – schopnost naplnit v dané pozici plánované cíle. Dělí se na :
 - kompetence univerzální, požadované od všech manažerů v jakékoliv pracovní funkci a v každé organizaci,

- kompetence specifické, vázající se ke konkrétním požadavkům funkcí, profesí organizačních s řídicích stupňů, např. ředitel, zástupce, vedoucí oddělení,

3. **kompetence rozlišovací** – vystihují chování, kterým se rozlišují vysoce výkonní pracovníci od méně výkonných (nástroj k přijímání a hodnocení pracovníků).⁷⁴

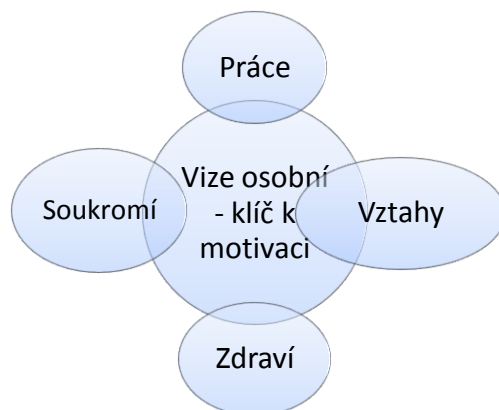
Každý člověk je jiný a každý si musí najít své postavení a způsob, jak nejlépe a nejefektivněji vést tým. „*Neexistuje jeden univerzální psychologický typ správného a úspěšného manažera*“⁷⁵ zdůrazňuje Hroník (2007) na základě zjištěných informací a velkého množství již provedených pokusů, které měly za cíl co nejpřesněji definovat vlastnosti nezbytné pro úspěšného manažera. Horníkovu teorii budeme ověřovat v praxi na základě zjištěných poznatků ve výzkumné části, jejíž cílem je charakterizovat osobnost ředitelů školy.

Sebeřízení byla věnována pozornost v jedné z předešlých kapitol. Nyní se zaměříme na to, co je jeho východiskem – je to schopnost stanovit si své **osobní cíle**. Může se jednat jak o cíle životní, tak o kariérové, odborné, nebo pracovní. Způsobu, který lze uplatnit při tomto stanovování, se říká **osobní plán rozvoje**. Ten by měl vycházet ze sebepoznání a zpracování vlastních zkušeností člověka, které dáme do souladu s vizí, abychom ji mohli aplikovat ve svém každodenním životě (soukromém či firemním). Naše sebepoznání by mělo být otevřeným systémem, neboť i naše životní fáze chápeme v různých aspektech, situacích a kontextech. Abychom toho byli schopni, musíme si nejprve odpovědět na základní otázky, abychom věděli, kam směřovat: ***Kde jsem? – Kam jdu? – Jak toho dosáhnu? – Vím, co chci? – Odkud mohu čerpat energii?***

⁷⁴ *Manažerské kompetence* [online]. Praha, 2014 - [cit. 2014-02-15]. Dostupné na WWW: <<http://manazersky-test.primat.cz/clanky/manazerske-kompetence/2>>

⁷⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. s. 278. ISBN 978-80-254-0698-4

Obr. 14: Schéma oblastí osobní vize (autorka)



Urban (2008) podotýká, že stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů a jejich průběžná aktualizace není pochopitelně zárukou toho, že jich skutečně dosáhneme. Dopracovat se k jejich naplnění vyžaduje osvojit si i další nástroje osobní efektivity.⁷⁶

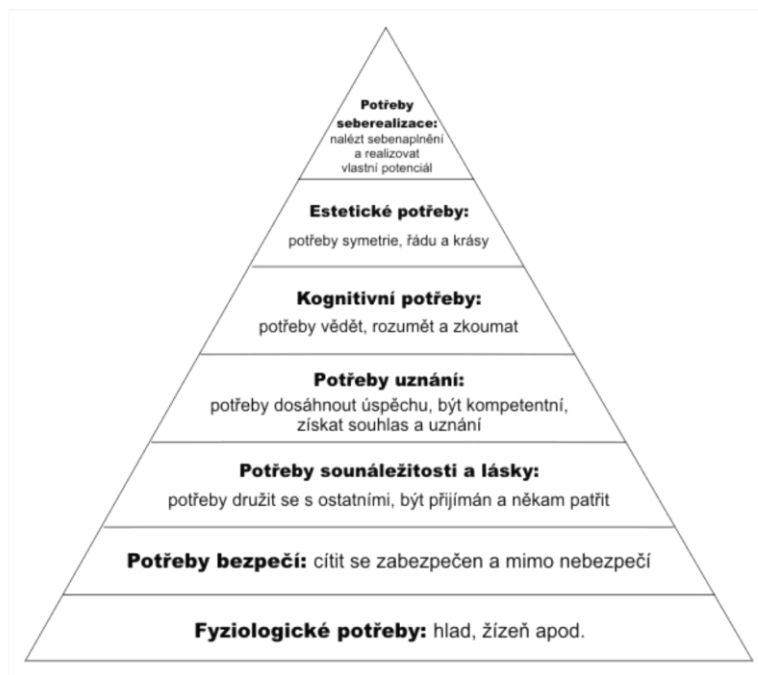
3.2 Motivace a spokojenost s prací

Existuje řada teorií o základních lidských motivacích. S teorií o lidském chování ve své práci nazvané „Teorie lidské motivace“ přišel americký psycholog A. H. Maslow v roce 1943. Vychází z představy pěti základních potřeb, jejichž naplňováním člověk dosahuje pocitu uspokojení. Masloova pyramida potřeb je nejznámější hierarchií hodnot (viz obr. 14). Teorie pyramidy potřeb říká, že motivace uspokojovat určitou potřebu z výše položeného stupně pyramidy se dostaví až tehdy, kdy jsou dostatečně uspokojeny potřeby ležící na nižších stupních.⁷⁷

⁷⁶ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 16. ISBN 978-80-247-2465-2

⁷⁷ FRENZEL, R. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 83. ISBN 978-80-247-4637-1

Obr. 15: Maslowova pyramida potřeb [obrázek]



Zdroj: Google: Dostupné na WWW:< <http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2011/03/Maslow2.jpg>>

Autoři Niermeyer a Seyffert (2005) mají pro motivaci jiné vysvětlení: „*Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům.*“⁷⁸

Proces může kdykoli ovlivnit faktor času, a tím dojde i ke změně naší budoucí motivace. Je ovlivněn naším věkem, zkušenostmi, vzděláváním a dalšími faktory. Mezi další teorie zabývající se touto problematikou patří např. Herzbergova teorie motivační hygieny a teorie spravedlnosti J. Stacy Adamse.

Ať se manažeři rozhodnou pro jakoukoliv teorii, která byla v oboru psychologie popsána, vždy půjde o vysoce individuální a složitý aspekt, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a co naopak vede k podprůměrnému výkonu.

⁷⁸ NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 21. ISBN 80-247-1223-7

V pracovní oblasti se motivace vyznačuje těmito aspekty:

- vysvětluje, jak jsou uspokojovány potřeby lidí a co se v lidech děje v průběhu procesu – před zahájením práce a během činnosti,
- poskytuje nám argumenty, proč práci vykonávat,
- podřízení musejí pracovat co nejlépe, s ochotou a rádi,
- říká nám, jakým způsobem pracovat s podřízenými.

Uvedeme si, jakými faktory se projevuje spokojenost s prací. Thomson (2002) si vzal za příklad výsledky výzkumu F. Herzberga (1959), proslulého psychologa. Výzkum zaměřený na motivaci účetních a inženýrů odhalil řadu faktorů, které ovlivňují to, jak lidé smýšlejí o své práci.⁷⁹ Jsou to:

- úspěch,
- uznání od jiných lidí,
- práce sama,
- odpovědnost,
- příležitosti k funkčnímu postupu/povýšení,
- podniková politika a správa,
- dozor,
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.⁸⁰

Pokud všechny, nebo alespoň některé z těchto faktorů, vnímali pracovníci za nedostatečné, pak se cítili nespokojeni s vykonávanou prací. K obvyklým příznakům nespokojenosti v zaměstnání se řadí časté pozdní příchody, absence, nízká úroveň výkonu nebo simulující zdravotní problémy.

Důležitým faktorem vedoucím k úspěšným pracovním výsledkům je sebmotivace, která je součástí emoční inteligence (viz kap. 1.2.5) a zahrnuje naši:

- ctížádost (permanentní snahu o trvalé zlepšování),
- iniciativu (vyhledávání nových příležitostí, možností, šancí),
- vytrvalost (trvalé úsilí zaměřené na dosažení cíle, záměru),

⁷⁹ THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1.vyd. české Praha: Aspi, 2007. s. 97. ISBN 978-80-7357-267-9

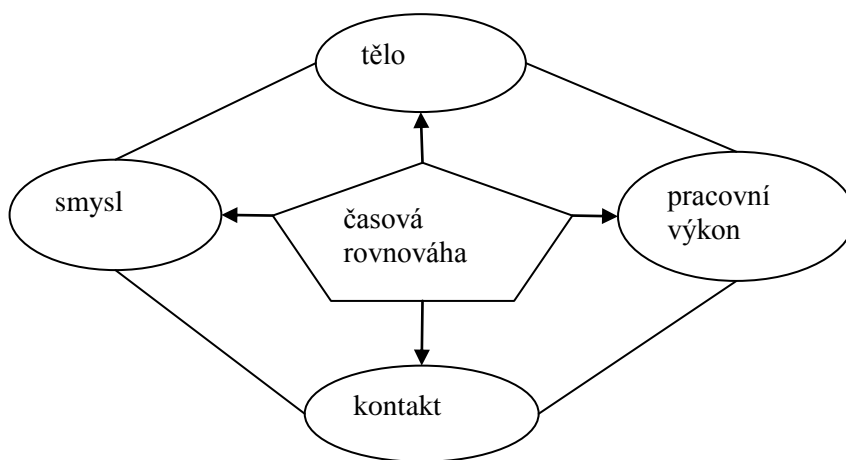
⁸⁰ Tamtéž

- optimismus (pozitivní vztah k životu a lidem),
- ochotu ke změně (pružnost myšlení a jednání, schopnost alternativního myšlení - inovace , nápaditost, flexibilita).⁸¹

3.3 Time management

Uhling (2008) shledává úspěšné zvládnutí manažerské funkce v určení priorit a hodnot, jak v profesním, tak v soukromém životě. Pro vlastní činnosti je nejdůležitější efektivní rozvržení času. Opírá se o Seiwertův/ Peseschkianův model časové rovnováhy, jenž vychází ze čtyř klíčových faktorů, které tvoří základ rovnováhy: tělo, výkon, kontakty, smysl. Všechny čtyři oblasti se nacházejí ve vzájemné dynamické závislosti. Pokud jsou na jednu oblast kladeny extrémní nároky, nutně to znamená, že ostatní oblasti budou zanedbávány.⁸²

Obr. 16: Model časové rovnováhy (úprava autorka)



Zdroj: Uhlig. Time management (Praha: Grada, 2008, s. 24)

Paretův princip jako prostředek pro výběr a utřídění činností uvádí Plamínek (2013) ve své knize „Sebepoznání, sebeřízení a stres“. Tento princip italského ekonoma W. Pareta říká, že 20 % úsilí přináší 80 % efektu. Proto je na místě dobře rozvážit, kam toto úsilí napřít, aby se tak stalo. Pokud se totiž zmýlíme a napřeme své úsilí méně

⁸¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s.72. ISBN 80-86851-17-6

⁸² UHLIG, B. *Time management*. Praha: Grada, 2008. s. 23-24. ISBN 978-80-247-2661-8

důležitým směrem, zdůrazňuje Plamínek, narazíme na rub Paretova principu, tj. na skutečnost, že na zbylých 80 % úsilí připadá jen dvacetiprocentní efekt.⁸³

Na podobném principu je založena časová analýza ABC, která stanovuje priority na základě poměru 15:65. Procentuelně vyjádřeno:

výsledky	=	65 %	20 %	15 %
činnost	=	15 %	20 %	65 %

Lojda (2011) zmiňuje Eisenhowerův princip, který je v manažerské oblasti oblíbenou efektivní pomůckou pro stanovení priorit.⁸⁴ Jeho podstata spočívá v tom, že úkoly jsou rozděleny do čtyř kvadrantů a důležitost zde má přednost před naléhavostí – D > N:

- naléhavé a důležité úlohy
- naléhavé a méně významné úlohy
- méně naléhavé a důležité úlohy
- méně naléhavé a méně důležité úlohy

Mnoho manažerů se potýká se dvěma hlavními problémy, jimž musí čelit. Je to nadměrné množství práce a stres spojený s prací. V posledních letech se více manažerských projektů, seminářů a koučinků zaměřuje na záležitost rovnováhy pracovního a mimopracovního života. V popředí zájmu je též schopnost práci více delegovat na podřízené pracovníky a efektivněji plánovat harmonogram pracovních činností.

3.4 Zátěž, stres a vyhoření

3.4.1 Stres a jeho vliv na člověka

Ve výzkumné části budeme zjišťovat, jaké faktory stresují ředitele a jakým způsobem stresovým situacím předcházejí. Proto se pokusíme vysvětlit pojem stresu a jeho příčiny. Pedagogický slovník definuje stres následovně: obecně lze říci, že jde o stav organismu, který vzniká vzájemným působením vnějších i vnitřních zátěžových

⁸³ PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 114. ISBN 978-80-247-4751-4

⁸⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 46 - 47. ISBN 978-80-247-3902-1

vlivů a schopností organismu odolat této zátěži.⁸⁵ O definici se jako první pokusil fyziolog H. Selye, který své poznatky shrnuje takto: „*Stres je nespecifická (tj. nastávající po různých zátěžích stereotypně) fyziologická reakce na jakýkoli nárok na organismus kladený.*“⁸⁶ Zjednodušeně lze stres vyjádřit jako cokoliv, co představuje výzvu nebo hrozbu pro naši spokojenost. Rozlišujeme dva typy stresu – ten, který v nás vyvolává příjemné pocity, kladně působící – **eustres**, a ten, v jehož důsledku prožíváme pocity nepříjemné, negativně působící – **distres**.

Bártová (2011) uvádí, že reakce lidí na prožívanou frustraci jsou odlišné, ale dají se shrnout do tří základních projevů:⁸⁷

- **přímá agrese** – jedinec obrací svou frustraci (nespokojenost) proti svému okolí, např. ironický způsob řeči, degradování či ponižování blízkého člověka apod.,
- **skrytá agrese** – jedinec obrací svou frustraci „do sebe“ – obviňuje se až nepřiměřeně co se stalo, zaměřuje negativní postoj vůči nějaké osobě,
- **únik** – může se jednat o nevědomou obrannou, racionalizovanou reakci na konflikt, frustraci nebo jinou psychickou zátěž, např. únikovým řešením bývá často nemoc.

Plamínek (2013) se přiklání k tomu, že stres lze definovat jako **stav napětí**, kterým lidský organismus reaguje na podněty – stresory.⁸⁸ Za stresor Dr. Selye označuje všechno, co na nás a náš organismus klade požadavky a čemu se musíme přizpůsobit nebo vyvolat nějakou reakci. Stresory dělí do dvou skupin – **fyzikální**, to jsou např. různé jedy, alkohol, přírodní změny, katastrofy apod., **emocionální**, to je např. stav úzkosti, zármutek, strach z budoucnosti, narušené mezilidské vztahy apod.

V souvislosti s osobností daného člověka můžeme pozorovat různé příznaky stresu. Projevy stresu úzce souvisí s životním postojem a typem osobnosti. Hovoříme zde o dvou hlavních skupinách:

1. **reaktivní lidé** – jsou náchylnější ke stresu z hlediska jejich vlastností – cítí se pasivně vystavováni událostem ve svém životě, mají pocit, že jej nemohou

⁸⁵ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. s. 287. ISBN 978-80-7367-647-6

⁸⁶ BÁRTOVÁ, Z. *Jak zvládnout stres za katedrou*. Prostějov: ComputerMedia, 2011. s. 10. ISBN 978-80-7402-110-7

⁸⁷ Tamtéž (s. 13)

⁸⁸ PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 128. ISBN 978-80-247-4751-4

změnit, svoji vlastní zodpovědnost přenášejí na jiné osoby nebo instituce, např. rodiče, kolegy, vedení apod.

2. **proaktivní lidé** – aktivně si utvářejí svůj život, spíše než na minulost se orientují na přítomnost a budoucnost, přijímají odpovědnost sama za sebe, k problémům přistupují angažovaně, chápou je jako výzvu, pokoušejí se je ovlivnit, případně vyřešit.⁸⁹

3.4.2 *Odolnost proti stresu*

Odolnost vůči stresorům je velmi individuální. Jak jsme se zmínili, rozlišujeme dva typy stresu, a tak lze také nahlížet na jeho vliv na lidský organismus. Co pro někoho může být stresorem, může jiný prožívat jako pocit příjemného vzrušení vedoucí k dosažení určitého cíle. Předpokladem je nacházet rovnováhu a hledat sounáležitost ve třech oblastech: v cílech a **prioritách**, které chceme dosáhnout, v **hodnotách** a principech, jež hodláme respektovat, a ve vnitřních a vnějších **zdrojích**, které hodláme k dosažení cílů využívat. Na vytváření žebříčku hodnot se podílí např. výchova jedince, jeho povaha, typ osobnosti a další.

3.4.3 *Diagnostika stresu*

Pro vysvětlení, že se chronický stres může podílet na vzniku vážného onemocnění, si uvedeme názor vědců z Chicaga, kteří uveřejnili výsledek výzkumu získaný na základě sběru dat vyšetřených pacientů. V roce 2011, vědci z University of Illinois v Chicagu vysvětlili, že stres může být spojen s vypuknutím agresivní rakoviny mezi menšinovou skupinou obyvatelstva.⁹⁰ Odborníci vycházejí ze široké škály forem diagnostikování stresu, např. prostřednictvím dotazníků, biochemických vyšetření a fyziologických technik. Zároveň ale dodávají, že na většinu z těchto metod je třeba pohlížet s opatrností. Nejvíce aplikovaným způsobem, jak diagnostikovat stres a jeho účinky na člověka, je face-to-face interview. Dále se uvádí, že dobrý praktický lékař

⁸⁹ Tamtéž (s.18-19)

⁹⁰ *MNT Knowledge Center: What Is Stress? How To Deal With Stress?*[online]. Raythorne dům, Burnside (London) cit. [2014-02-16]. Dostupné na WWW: <http://www.medicalnewstoday.com/articles/145855.php>

(GP – General Practitioner) by měl být schopen diagnostikovat stres na základě příznaků u pacienta sám.

3.4.4 Syndrom vyhoření

Dr. Raudenská, Javůrková (2011) vysvětlují, že již od sedmdesátých let 20. století se psychologové a lékaři zabývají stavy celkového, především psychického vyčerpání, které se projevuje v oblasti poznávacích funkcí, motivace i emocí a ovlivňuje postoje, názory, výkonnost a profesionální chování. Tyto stavy se označují jako syndrom vyhoření (*ang. burnout syndrome, to burn - hořet*), nebo také jako syndrom vypálení a vyhaslosti.⁹¹ Objevuje se u profesí pracujících s jinými lidmi, např. lékařů, učitelů, policistů. Souvisí jednak se zátěží, ale je také důsledkem selhání osobních mechanismů zvládání nároků. Syndrom vyhoření sám o sobě není nemoc, je to proces, který se může objevit během profesní kariéry nebo často i na její počátku. Příčiny vzniku syndromu vyhoření nacházíme jak v osobnostních charakteristikách postiženého jedince, tak v konkrétních pracovních podmínkách. Zároveň je třeba říci, že není jen „pouhým“ vyčerpáním, ale je důsledkem chronické emocionální zátěže. Dle jednotlivých příznaků syndromů vyhoření se rozlišují tři úrovně, v nichž se projevují.

- **Úroveň psychická** – výrazný pocit celkového, především duševního vyčerpání. Dochází k utlumení celkové aktivity, k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence. Klesá zájem o témata spojená s profesí.
- **Úroveň fyzická** – stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost, vyskytuje se rychlá unavitelnost po krátkých intervalech odpočinku. Objevují se vegetativní potíže, jakými jsou zažívací a dýchací potíže, porucha spánku apod.
- **Úroveň sociálních vztahů** – jde o celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob, výraznou tendenci redukovat kontakty, často i kolegy. Většinou narůstají konflikty, spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí.⁹²

⁹¹ RAUDENSKÁ, J; JAVŮRKOVÁ, A. *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011.s. 140-141. ISBN 978-80-247-2223-8

⁹² Tamtéž (s. 144)

21. století přináší do evropského konceptu osobního rozvoje stále silnější východní duchovní proudy, jež se staly inspirací i pro ty, pro které by to dříve bylo naprosto nemyslitelné: bankéře, obchodníky, ředitele, top manažery. Kramulová konstatuje, že silné zaměření na výkon ve spojení s vysokým pracovním tempem, jež umožňují moderní technologie, s sebou totiž v mnohem větší míře přináší rizika vyčerpání, depresí, vyhoření i závažného selhání zdraví.⁹³ Pravděpodobně vychází ze socioekonomické situace, kdy ke standardním dimenzím výkonu patří cílevědomost, intenzita motivace, vytrvalost, samostatnost, očekávání úspěchu i obava z neúspěchu.

3.4.5 *Prevence*

Základem účinné prevence je včasné uvědomění si, že pokud nedovedeme rozpoznat stres v začínající fázi a nedovedeme analyzovat stresor, může dojít k tak rychlému nástupu nemoci, že situaci pod silnou mírou zátěže nemusíme zvládnout.

Nejlepší řešení pro naše zdraví spočívá v prevenci:

- volbou únosné míry zátěže,
- pravidelným pohybem,
- pozitivním myšlením,
- udržováním dobrých mezilidských vztahů atp.

Prevenci u syndromu vyhoření charakterizuje dr. Krombholz následovně:

- snižovat příliš vysoké nároky,
- naučit se říkat ne,
- stanovit si priority,
- dělat přestávky,
- zacházet rozumně s časem,
- vyjadřovat otevřeně svoje pocity,
- zajímat se o své zdraví,
- doplňovat energii,
- využívat nabídek pomoci.⁹⁴

⁹³ KRAMULOVÁ, D. *Bud' sám sebou! Ale co to je? Psychologie*. Praha: Grada, 2014, roč. 20, č.1, s. 23. ISSN 1212-9607

⁹⁴ KROMBHOLZ, R. *Stres a syndrom vyhoření*. [online]. Praha: PL Bohnice. [cit. 2014-02-16]. Dostupné na WWW: <www.husiti.cz/ccshpd/attach/stres.ppt>

3.5 Efektivní interpersonální styl

Z pojetí interpersonálních vlastností dle T. Learyho vyvozuje Hroník (2007), že mezi základní interpersonální dovednosti patří především umění odmítnout, sdělit svůj požadavek, vyjádření svých pocitů, umění empatie (vcítění do pocitů druhých) a naslouchání, umění poskytnout a přijmout kritiku či kompliment.⁹⁵ Podle různých situací můžeme stanovit konkrétní dovednosti jako :

- navázání kontaktu,
- spolupráce tvořivých vztahů,
- vedení druhých lidí,
- akceptování vedení.

Vedle již uvedené kompetence sebeřízení stojí velká skupina interpersonálních kompetencí. Patří k nim dobře fungující management, který je postaven na důvěře a dobrých mezilidských vztazích. Mezi další interpersonální kompetence patří např. spolupráce, týmová práce, efektivní komunikace, rozvíjení tvořivosti a kreativity, aktivní naslouchání, vedení lidí.

Interpersonální vlastnosti lze diagnostikovat řadou dotazníkových metod nebo lze doplňkově využít projektivní metody.

U testů osobnosti si zaslouží pozornost Cattelův osobnostní dotazník (zkoumá 16 osobnostních faktorů; výsledky se porovnávají s profilem úspěšného pracovníka v obdobné situaci), Learyho test interpersonální diagnostiky (dominance – submise, důvěra – nedůvěra), případně IHAVEZ a SPIDO (diagnostika psychické odolnosti a struktury psychické variability).⁹⁶

3.6 Efektivní styl vedení

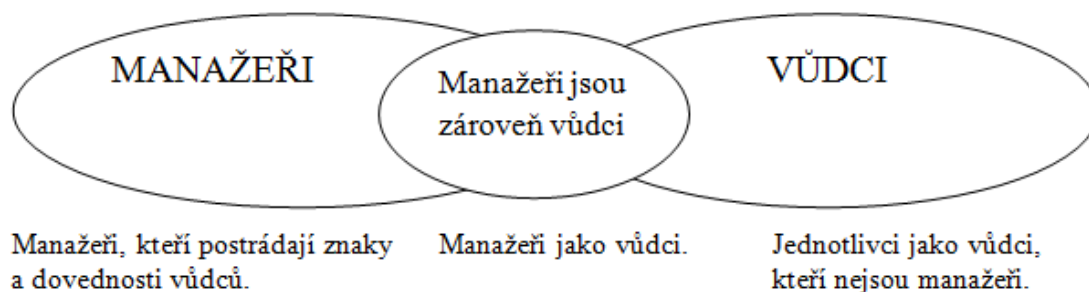
Další velmi významnou kompetencí je vedení. Dědina, Odcházal (2007) míní, že vedení nemusí být součástí práce, ale vlastnost, která může být do práce vnesena.

⁹⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s.263. ISBN 978-80-254-0698-4

⁹⁶ MATĚJKA, M. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 9. ISBN 978-80-247-1972-6

Není předepsaná, ale přichází spontánně. V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí.⁹⁷

Obr. 17: Optimální kombinace vedoucího a manažera (úprava autorka)



Zdroj: Dědina, Odcházal. Management a moderní organizování firmy (Praha: Grada, 2007, s. 258)

Autoři zastávají názor, jenž je znázorněn na obrázku, a to, že manažeři nejsou efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci.⁹⁸

3.7 Využívání kreativity

Popis následujících kompetencí nám pomůže definovat některé znaky, které budeme sledovat u osobností ředitelů škol ve výzkumném šetření.

Tvořivost, kreativita je snadno identifikovatelnou součástí určitých kompetencí, popřípadě samostatné kompetence, jako je tvořivé myšlení.⁹⁹

Jiný pohled na kreativitu sdílí Hospodářová (2008). Uvádí, že je souhrnem postojů, schopností a procesů, které se vzájemně podporují a ovlivňují. Všechny tři složky lze rozvíjet. Rozvoj tvořivosti je procesem vnímavosti.¹⁰⁰

Základní schopnosti podmiňující tvořivost:

- problémová senzitivita – schopnost poznávat problémy a akceptovat netradiční přístupy k jejich řešení,

⁹⁷ DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. s. 258. ISBN 978-80-247-2149-1

⁹⁸ Tamtéž

⁹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. s. 255. ISBN 978-80-254-0698-4

¹⁰⁰ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. s. 37 ISBN 978-80-247-1737-1

- flexibilita – schopnost pružně měnit způsoby a východiska myšlení,
- flance – schopnost vytvářet větší množství hypotéz, idejí, myšlenek a koncepcí,
- originalita – schopnost formulovat novou, netradiční myšlenku,
- elaborace – schopnost vypracovat detaily plánu,
- redefinice – schopnost měnit strukturu dat a uplatnit i extrémní řešení.¹⁰¹

V závěru pomyslného „koláče“ **osobní kompetentnosti** manažera, u kterého jsme jednotlivé kompetence popsali, uvedeme citaci Dvořákové, jež vystihuje směr v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů:

*„Všechny organizace budou muset z existenčních důvodů více využívat výhody nových forem organizace práce, jež jsou založeny na vyšší **motivaci k práci**, na širokých a **flexibilních pracovních kompetencích**, na **osobní odpovědnosti a morální integritě pracovníků**, na jejich vysoké **schopnosti a ochotě učit se**.“¹⁰²*

¹⁰¹ Psychologie v ekonomické praxi. Tvořivost a kreativita. [online]. Česká republika [cit. 2014-02-16] <<http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/tvorivost-a-kreativita/>>

¹⁰² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

4 ÚSPĚCH

Tato kapitola je zaměřena na pochopení úspěchu, co si pod tímto výrazem představit, co dělá člověka úspěšného a jak ho chápou někteří úspěšní manažeři. Pro naši výzkumnou část je pojem úspěchu stěžejním tématem, proto si pro názornost představíme i několik postřehů úspěšných manažerů, kteří na základě svých životních a profesních zkušeností dokázali pojetí úspěchu charakterizovat.

4.1 Pojetí úspěchu

Úspěch je výraz, který většinou používáme ve spojitosti s materiálním zabezpečením, slávou, společenskou pozicí, prestiží, apod. Mnohdy však nezohledňuje naši skutečnou

spokojenost. Když v našem pojetí hovoříme o úspěchu, myslíme tím naši celkovou spokojenost ve všech oblastech života.

Spokojenost má však u každého z nás jinou podobu – někdo se bude cítit úspěšný, když se stane dobrým lékařem a bude mít harmonický rodinný život, jiný zase, když se mu podaří procestovat mnoho zemí a naučit se různé jazyky.¹⁰³ To však neznamená, že by nemohl existovat způsob, kterým by každý z nás mohl úspěchu docílit a zvolit takovou cestu, která by ho k tomu svému úspěchu dovedla.

Plamínek v jedné ze svých publikací, nazvané „Tajemství úspěchu“, rozlišuje stav úspěchu a neúspěchu: „*Úspěch je relativní pojem a může být definován jenom ve vztahu k něčemu. Srovnáním něčeho s něčím. To, co porovnáváme, když mluvíme o úspěších a neúspěších, je očekávání se skutečností. Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo.*“¹⁰⁴

Autor knihy „Ako dosiahnúť úspech?“, M. Veselý, na téma úspěch uvádí : „*Pokud jde o úspěch, ten nestojí na štěstí ani náhodě. Jistě můžeme připustit, že v určitých situacích může šťastná náhoda úspěchu napomoci, ale zpravidla ho nevytváří.*“

¹⁰³ Centrum zvyšování psychické odolnosti. *Co považuji za úspěch*. [online]. Praha 2014. [cit. 2014-02-17]. Dostupné na WWW: <http://www.rozvoj-osobnosti.cz/co_je_uspech/>

¹⁰⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. s. 15. ISBN 978-80-247-3658-7

- Najít minci na zemi ve městě se nedá považovat za úspěch.
- Po roce psaní knihy se její vydání nedá označit za štěstí, ani za náhodu.¹⁰⁵

Vzhledem k tomu, že autor vychází ze svých osobních zkušeností a roků studia, jež absolvoval prostřednictvím různých knih, vzdělávacích materiálů a seminářů, včetně těch zahraničních, jsou jeho názory na úspěch velmi výstižné. Definici úspěchu zformuloval takto: „**Úspěch je výsledkem nějakého snažení. Být úspěšným znamená dosahovat výsledků. Příklad:**

- *Fotbalisté hrají fotbal a vítězné družstvo je úspěšné.*
- *Student studuje na škole a skončí ji úspěšným vysvědčením.*

*To znamená úspěch je věcí práce, která měla nějaký plán, nebo nějaký cíl. Z toho vyplývá, že úspěch můžeme dosahovat v každé oblasti, kde se dá o něco snažit.*¹⁰⁶

Jiný pohled na pojetí úspěchu uvádí Urbánek: „*Logikou lidského úspěchu by mělo být dosažení co nejvyšší kvality prožitků v co nejvyšší kvantitě prožitých let. Je zde tedy poplatná přímá úměrnost mezi kvalitou a kvantitou. Úspěch v lidské rovině obsahuje nejen naplnění našich skutečných tužeb a přání, ale jejich **plné poznání a vědomé prožití radosti** nejen z jejich dovršení, ale i ze samostatného procesu uskutečňování*“.¹⁰⁷

Mourlane (2013) pojem úspěchu vysvětluje překladem tohoto slova, které v němčině pochází ze slovesa *erfolgen* (následovat). Obdobná souvislost je i v angličtině a francouzštině (*success* a *succès*). Tyto výrazy naznačují, že „*úspěch je to, co následuje po něčem, co jsme sami udělali. My lidé, a lidé s vysokou resiliencí*¹⁰⁸ *obzvlášť, si tedy dáváme cíle, více méně intenzivně, a více méně správně pak konáme, abychom těchto cílů dosáhli. A když jich dosáhneme, máme úspěch.*“¹⁰⁹

¹⁰⁵ VESELÝ, M. *Čo je to úspech?* [online]. Slovensko 2014. [cit. 2014-02-17]. Dostupné na WWW: <<http://uspech-ako.sk/co-je-to-uspech/>>

¹⁰⁶ Tamtéž

¹⁰⁷ URBÁNEK, J. *Úspěch*. [online]. Chrudim 2012. [cit. 2014-02-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.spiritualita-uspechu.cz/uspech/>>

¹⁰⁸ Reputace, renomé, vážnost

¹⁰⁹ MOURLANE, D. *Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu. Cesta k úspěchu a spokojenosti*. Praha: Grada, 2013. s. 35-36. ISBN 978-80-247-4873-3

4.1.1 *Smysl úspěchu*

Vědci z Brna poprvé zkoumali, k čemu Češi upínají své naděje a co pro jejich naplnění dělají. Vyptávali se lidí formou dotazníku a z výsledků zjistili, že do roku 2014 vstupují lidé s optimismem především vůči svému vlastnímu životu. Mezi pěti nejčastějšími přáními se na prvním místě objevilo šťastné partnerství, manželství a rodina, na druhém místě vlastní zdraví a po něm následovala životní harmonie, dobré vztahy s druhými lidmi a osobní nezávislost a sebeurčení.¹¹⁰

Výsledky výzkumu ukázaly, že lidé, kteří vykonávají nějakou dobrovolnickou činnost, se více dokážou zmobilizovat pro naplnění svých nadějí. Pro mnohé práce funguje jako součást smysluplného života a zároveň dodává energii k uskutečnění vlastních přání.

Míru našeho pocitu štěstí a naděje značně ovlivňuje způsob, jakým o událostech svého života přemýšlíme, jaké jeho stránky zdůrazňujeme. Vědecká pozitivní psychologie si v tomto směru podává ruku s přístupem východních filozofií: štěstí je především stav mysli, který je dán způsobem našeho nazírání na svět, postoji k druhým lidem i k sobě sama.¹¹¹

Plamínek uvádí, že příjemné pocity jsou pro člověka nesmírně důležité - jsou **motorem našeho úsilí a podstatou učení**. Příjemný pocit v souvislosti s dosažením úspěchu bývá označován jako spokojenost nebo – emotivněji – štěstí.¹¹²

Canterucci (2006) míní, že utváření osobního úspěchu spočívá v rozvoji našich přirozených schopností, což nám umožňuje být neustále inovační a vytvořit tak **celoživotní úspěch**.¹¹³

4.1.2 *Model úspěchu*

Na úspěch lze tedy pohlížet různým způsobem a pokládat za něj více různých věcí.

¹¹⁰ SMÍTALOVÁ, P. Zpráva o stavu české naděje. Pátek, týdenní příloha LN. s. 21-22. ISSN 0862-5921

¹¹¹ Tamtéž

¹¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3658-7

¹¹³ CANTERUCCI, J. *Chci být úspěšný*. Brno: Computer Press, 2006. s. 8. ISBN 80-251-0992-5

Velmi zajímavý pohled má Plamínek (2010) na rozdílnost frekventovaných škál chápání pojmu úspěch. Při volbě tří příkladů modelu úspěchu vychází ze standardních životních situací. Jeho pojetí je následovné:

1. **Maximum a optimum** – hladiny úspěchu je možné vnímat dvojím způsobem – můžeme chtít buď „právě něco“ (nějaké optimum), nebo prostě „co nejvíc“ (tedy maximum).
2. **Okamžitý a stálý úspěch** – časový faktor umožňuje uvažovat o udržitelném úspěchu, tedy o současném úspěchu, který není dosahován na úkor úspěchů budoucích (vitální = životaschopnost, stav, který umožňuje dlouhodobou úspěšnou existenci systému).
3. **Veřejný a soukromý úspěch** – jako soukromý úspěch je často vnímán vnitřně spokojený život – může být kombinováno s libovolným pojetím již výše uvedeným. Veřejné pojetí úspěchu se obrací spíše k okolí člověka a vnímá lidský život v přesahu a širším kontextu jako část celku, systém v supersystému (obvyklým měřítkem je spíše reflexe vnější než vnitřní).¹¹⁴

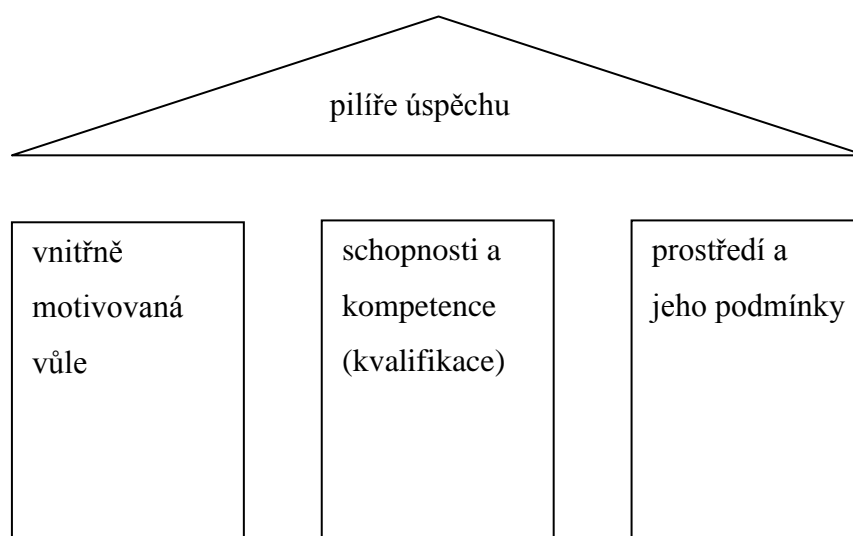
Lidské životy mají vždy soukromou a veřejnou dimenzi a do jaké míry konkrétní člověk rozděluje svou pozornost a své motivy mezi obě dimenze, je věcí jedné z klíčových charakteristik jeho chování a osobnosti.

4.1.3 Předpoklad úspěchu

Na cestě za úspěchem je podstatným faktorem **motivace**. Ale rozhodně není postačující. Pro dosahování stanovených cílů, je třeba využít svých schopností a kompetencí. Zároveň nelze opominout význam prostředí, ve kterém se nacházíme a v němž rozvíjíme svoji činnost.

¹¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. s. 22-36. ISBN 978-80-247-3658-7

Obr. 18: Tři pilíře úspěchu: chtít, umět a smět – dle Reinharda K. Sprengera (úprava autorka)



Zdroj: Niermeyer, Seyffert. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky (Praha: Grada, 2005, s. 29)

Autoři Niermeyer, Seyffert (2005) popisují tři pilíře úspěchu, které pojmenoval Dr. R. K. Sprenger: **chtít, umět a smět**.¹¹⁵

I. Vnitřně motivovaná vůle:

Prvním pilířem úspěchu je schopnost sebmotivace, soustředění vůle na atraktivní a slibné cíle, které v sobě nesou určitou pozitivní výzvu: schopnost dodávat si na této cestě odvalu a neochabovat v zanícení pro dosažení vytyčeného cíle.¹¹⁶ Jsme zodpovědní za svoji vlastní vnitřní motivaci.

II. Schopnosti a kompetence:

Ke sledování a dosažení cílů jsou zpravidla nutné i zcela konkrétní znalosti a kompetence, protože jen silou vůle, byť sebevětší, při zvládání problémů a nalézání potřebných řešení nevystačíme.¹¹⁷ Každý je zodpovědný sám za svůj kvalifikační růst.

¹¹⁵ NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 29-30. ISBN 80-247-1223-7

¹¹⁶ Tamtéž (s.29)

¹¹⁷ Tamtéž

III. Prostředí a podmínky:

Třetí pilíř úspěchu tvoří podmínky. Všechny stanovené cíle se v každé situaci nemusejí podařit, i když splňujeme všechny nároky na schopnosti, kvalifikaci a máme sílu vůle. Mnohé organizace a podniky nabízejí možnosti k dalšímu rozvoji pracovníků.

4.2 Klíčové charakteristiky úspěšného manažera

V roce 2006 byl Dr. Folwarcznou proveden výzkum na vzorku manažerů pracujících v České republice, který ukázal, že čeští manažeři považovali za klíčové charakteristiky úspěšného manažera především:

- **Vůdcovské schopnosti** – 90 % manažerů považovalo schopnost vést lidi za klíčové. Nejčastěji byly vyjádřeny jako vůdcovství (leadership) schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou a uměním vést lidi. Často bylo zmiňováno charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek.
- **Osobnostní předpoklady komunikační dovednosti** – uvedlo více než 50 % manažerů a nejčastěji mezi ně náležely rozvaha, zralost, skromnost, loajalita, slušnost, morálka.
- **Vize, orientace na cíl** – označilo ji více než 40 % manažerů. Mezi odpověďmi byla nejvíce uvedena orientace na cíl, vysoká výkonnost, rozhodnost, cílevědomost, houževnatost, výdrž.
- **Odbornost** – nebyla považována pro úspěch manažera za tak důležitou.
- **Jazykové znalosti** – ještě nižší míra důležitosti než u odbornosti.
- **Poznání sama sebe.**¹¹⁸

V současné společnosti dochází k socioekonomickým změnám a na manažery jsou kladeny stále větší nároky a požadavky v oblasti kompetencí. Ještě v letech 1998 – 2002 byl kladen větší důraz na manažerské schopnosti jako je komunikace, kooperace, zodpovědnost, rozvoj, samostatnost, výkon, hodnocení, řešení problémů a kreativita, uvádí Bárta (2008) v knize *Od znalostí k inovacím*. Vychází z výsledků výzkumu klíčových kompetencí manažera podle Marco S. H. Belze, který probíhal v letech 1998

¹¹⁸ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. s. 23-24 ISBN 978-80-247-3067-7

– 2002. Naopak v posledních letech se čeští manažeři zaměřují na oblast rozvoje a získávání tzv. měkkých dovedností (soft skills), k nimž se řadí komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, zlepšení jazykových znalostí.

K zajímavému zjištění přichází analytik R. St. John (2011), který ve své publikaci „8 tajemství úspěchu“ popisuje osm charakterových vlastností, jež mají úspěšní lidé společné. Vychází z několikaletého výzkumu, kdy uskutečnil osobní rozhovory s více než 500 úspěšnými lidmi. Po vyhodnocení svých poznatků sestavil konkrétní příklady lidí, kteří mají společných osm charakterových rysů. Podotýká, že *„charakterové vlastnosti jednoduše znamenají charakteristiku úspěšných lidí, a důležité je, že těchto osm vlastností není geneticky daných. Úspěšní lidé se s nimi nerodí, vyvíjejí se krok po kroku.“*¹¹⁹ Zmiňovanými vlastnostmi jsou:

1. **Nadšení** – úspěšní jedinci milují to, co dělají.
2. **Pracovitost** – velmi tvrdě pracují.
3. **Zaměření** – zaměřují se pouze na jednu věc, ne na všechno.
4. **Donutit se** – stále nutí sami sebe.
5. **Vize** – přicházejí s dobrými nápady.
6. **Zdokonalit se** – soustavně sami sebe, i to, co dělají, zdokonalují.
7. **Pomáhat** – pomáhají ostatním a snaží se být užiteční.
8. **Vytrvalost** – stále vytrvale pracují, a to přes možná selhání či nepřízeň osudu.¹²⁰

Přesto s názorem R. St. Johna může polemizovat či dokonce ho vyvracet někdo z řady lékařů či psychologů. Například psycholožka Peterková říká, *„že v tom, jak silně se budeme schopni motivovat k výkonu, hraje do jisté míry roli dědičnost ve smyslu zděděné míry aktivity nebo pasivity nervové soustavy. Větší část motivační síly se ovšem utváří během našeho života, v dětství“*.¹²¹

Úspěch lidí, organizací a společností závisí především na efektivním řízení. Schopnosti a dovednosti ve spojitosti s touto disciplínou se pozitivně odrážejí na

¹¹⁹ JOHN, RICHARD St. *8 tajemství úspěchu – 8 vlastností, které mají úspěšní lidé společné*. Praha: Brave New Media, 2011. s. 10 ISBN 978-80-87524-02-2

¹²⁰ Tamtéž (s. 8)

¹²¹ PETERKOVÁ, M. *Zaostřeno na výkon. Psychologie*. Praha: Grada, 2014, roč. 19, č.9, s.41. ISSN 1212-9607

odvedené práci a dosažených výsledcích. Ve všech společenských oblastech, např. umění, sport, lékařství, věda, politika, je management využíván. Všude tam, kde lidé něco uskutečňují a dosahují výsledků, má management své uplatnění. Pro jednotlivé obory jsou potřeba různé odborné znalosti, ale manažerské znalosti jsou pro všechny stejné.

4.2.1 Úspěšní lidé a co vede k úspěchu

Úspěšní lidé se nacházejí v různých profesích, ve kterých díky svým odborným, ale také manažerským znalostem podávají dobré výkony a dosahují skvělých výsledků. Manažerské znalosti jsou součástí tajemství úspěchu. Tyto znalosti jsou fundované, seriózní, z praktického hlediska ověřené a hlavně efektní. Kdo disponuje těmito vlastnostmi, může začít objevovat cesty, jak a kudy se dát, ptát se a hledat správné lidi kolem sebe.

Hodně úspěšných lidí se přiznává, že se během profesní dráhy nejvíce naučili od svých přímých nadřízených. Bývají to velmi inteligentní lidé, odborníci ve svém oboru, ale i s přesahem mimo něj. A jako velkou přidanou hodnotou jsou vnímány jejich kvalitní charakterové vlastnosti a přirozená lidskost. Stávají se zároveň vzorem, přirozenou autoritou a mnohdy nelehkými cestami pomáhají posunout sebe i ostatní.

Pro příklad úspěšných lidí uvádíme osobnosti z různých profesních oblastí. Vybíráme jejich zajímavé názory a doporučení, které vedou k úspěchu.

Kamil Ziegler, generální ředitel společnosti Sazka: *„Myslím si, že úspěšný může být pouze člověk, který není zahleděný do sebe a který je prospěšný i svému okolí. Zároveň by měl být spokojený a šťastný sám se sebou.“*¹²²

Ivan Pilný, Prezident Tuesday Business Network, zakladatel české pobočky společnosti Microsoft. Charakterizuje tajemství „přesvědčivých“: *Charismatictí lidé inspirují ostatní. Jejich síla posiluje schopnost vytvářet výkonné týmy, lepší vztahy se zákazníky a pozitivní reakce. Charisma nezaručuje úspěch, ale je jistě konkurenční*

¹²² SKALICKÁ, J; VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ, E. *Úspěch měřím štěstím*. Praha: Mladá fronta. s. 33. ISBN 978-80-204-2623-9

výhodou. Firmy, v nichž nebo dokonce na jejich čele – jsou charismatičtí lidé, obvykle dosahují lepších výsledků.“¹²³

Eliška Hašková Coolidge, věnuje se etice a společenskému chování: „*Etiketa pramení z etiky a je jedním ze základních pilířů firemní kultury a lidského úspěchu.*“¹²⁴

Dean Brabec, ředitel středoevropského zastoupení konzultační společnosti Arthur D. Little: Motto úspěšného manažera – „*Vybudovat si skvělý tým, aby se člověk nemusel spoléhat jen na sebe.*“¹²⁵

Michael Dell, zakladatel a generální ředitel Dell Computer Corporation. Jeden aspekt jeho úspěchu: „*Podstatným cílem každé organizace je vytěžit maximum ze silných stránek a slabiny co nejvíc potlačit. Správná struktura organizace je jedním z předpokladů pro úspěch. Špatné struktury zvyšují totiž napětí, které tak jako tak vzniká všude tam, kde lidé spolupracují.*“¹²⁶

Stephen Hawking je považován za největšího matematického génia současnosti. Jeho zkušenosti s řízením času: „*Když chcete být účinnější, musíte začít u hospodaření s časem. Uvědomte si, že téměř všechny důležité zdroje můžete znásobit: můžeme si obsatrat peníze, můžete zaměstnat víc lidí. Čas ale znásobit nemůžete. Nemůžete si ho uložit ani získat zpět, uplynulý čas už nevrátíte. Když chcete podávat výkony, je času vždy málo.*“¹²⁷

Uvedený přehled výroků úspěšných lidí bychom chtěli po ukončení výzkumného šetření a jeho závěru, rozšířit i o výroky osobností ředitelů z výsledného vzorku. Věříme, že se nám podaří získat i nové vyjádření fenoménu úspěchu.

¹²³ PILNÝ, I. *Příště spadni líp!* Praha: Computer Press, 2011. s. 49. ISBN 978-80-251-2873-2

¹²⁴ SKALICKÁ, J; VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ, E. *Úspěch měřím štěstím.* Praha: Mladá fronta. s. 41. ISBN 978-80-204-2623-9

¹²⁵ SKALICKÁ, J; VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ, E. *Úspěch měřím štěstím.* Praha: Mladá fronta. s. 50. ISBN 978-80-204-2623-9

¹²⁶ FRANK, A. *Management – von den Besten lernen.* Český překlad: Nováková, A. *Management – učíme se od těch nejlepších.* Praha: Wolters Kluwer, 2010. s.46. ISBN 978-80-7357-732-2

¹²⁷ Tamtéž (s. 275)

5 ŘEDITEL ŠKOLY

5.1 Právní postavení ředitele

V českém školství je úloha ředitele zakotvena v legislativních dokumentech, mezi které řadíme školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících, zákoník práce, zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, a v systému kurikulárních dokumentů, zformulovaných v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize).

Postavení ředitele školy, jeho pravomocem a povinnostem jsou věnovány §§ 164 – 166 v části patnácté školského zákona¹²⁸. Pro větší přehlednost a exaktnost vybíráme příslušnou citaci zákonů. § 166 školského zákona vymezuje jmenování a odvolání ředitele školy – pravomoc jmenovat a odvolat ředitele je dána zřizovateli:

Zákon č. 561/2004 Sb., v platném znění, § 166 odst. 2:

(2) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje ne vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.

Povinnost uskutečnit konkurzní řízení zákon obsahuje od svého počátku, ale vymezení „funkčního období“, a tím i pracovního poměru na dobu určitou v délce šesti let, je novým ustanovením zákona č. 472/2011 Sb., které nabylo účinnosti 1.1.2012.¹²⁹ Pokud zřizovatel nebude chtít využít práva vyhlásit konkurz ve smyslu § 166 odst. 3 a vyhlášení konkurzu nenavrhne ČŠI nebo školská rada, pokračuje dosavadní ředitel ve funkci a jeho pracovní poměr se mění na pracovní poměr na dobu určitou v délce trvání šesti let.

¹²⁸ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

¹²⁹ KOBEROVÁ, E. Konkurzní řízení ve školství z pohledu zřizovatele. Praha: Vzdělávací institut Středočeského kraje, 2012.

Na předpoklady pro výkon funkce ředitele školy odkazuje § 166 školského zákona:

Zákon č. 561/2004 Sb., v platném znění, § 166 odst.1:

(1).....Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.

Zmiňovaným zvláštním právním předpisem je druhý klíčový zákon pro oblast školství: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, v platném znění. Tento zákon je poprvé v historii českého školství samostatným zákonem, který upravuje postavení pedagogických pracovníků. Stanovuje, kdo je pedagogickým pracovníkem, definuje „přímou pedagogickou činnost“ a vymezuje kategorie pedagogických pracovníků. Zákon dále vymezuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka:

Zákon č. 563/2004 Sb. v platném znění, § 3:

(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.*

Uvedené předpoklady, týkající se pedagogických pracovníků, jsou důležité i pro osobu ředitele, neboť se na něj vztahují z pozice vedoucího pedagogického pracovníka. Vlastní stanovení předpokladů týkající se **výkonu činnosti ředitele základní školy**, na které odkazuje školský zákon, je v zákoně o pedagogických pracovnících uvedeno takto:

Zákon č. 563/2004 Sb. v platném znění, § 5:

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

....b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče....

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen „svazek obcí“), může být ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol....

Zákonem požadované předpoklady pro výkon funkce ředitele jsou tedy stanoveny tak, aby ředitel před nástupem do funkce:

- byl pedagogickým pracovníkem podle zákona,
- měl požadovanou délku praxe,
- nejdéle do dvou let po nástupu do funkce absolvoval studium pro ředitele škol.

Zákon č. 561/2004 Sb., v platném znění, § 164:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán...

5.2 Osobnost ředitele školy

Řídící činnost je specifickou profesí, která představuje vysoké nároky na jejího nositele. Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera, jenž zodpovídá za veškerý provoz organizace, za ekonomické a personální činnosti, za kvalitu vzdělávacího a výchovného procesu, za úroveň spolupráce s rodiči, se zřizovatelem i veřejností. To přirozeně klade zvýšené nároky na jeho osobnost. Manažer vstupuje do pracovních činností v souvislosti s plněním náročných cílů a úkolů vlastních i vedeného týmu. Řídící činnost podstatně více zasahuje do jeho pracovního režimu a ovlivňuje utváření a zaměřenost jeho osobnosti, životní styl, proniká i do osobního života.¹³⁰

Rymeš upozorňuje, že z poznatků odborné literatury lze vymezit čtyři tematické okruhy, které představují značně propojené problémy dotýkající se pracovního působení a života manažerů. Jedná se o:

- osobnost manažera a její formování,
- profesionální a lidskou kvalitu vedeného týmu,
- zaměření a specifika organizace, v níž manažer působí,
- rodinné zázemí manažera.¹³¹

V současné době se hodně hovoří o **osobním příkladu ředitele**, který je základem účinné interakce s pracovníky. To přirozeně klade zvýšené nároky na jeho osobnost, jež vychází z určitých osobních kvalit. Na tyto osobní kvality se lze dívat jednak z pohledu personalisty či psychologa, kteří se zaměřují na způsobilost úspěšně vykonávat manažerskou pozici, a jednak z pohledu podřízených pracovníků.

¹³⁰ RYMEŠ, M. Pracovní dráha manažera, její kontexty a dilemata. *Řízení školy*. 2012, roč. IX., č. 4, s. 32. ISSN 1214-8679

¹³¹ Tamtéž (s. 32)

Za důležitý prvek regulující chování manažera je považována sebereflexe.¹³² Vychází ze schopnosti odhadnout vlastní silné a slabé stránky, určit pozitiva a negativa v dosavadním osobním a profesním vývoji, vyhodnocovat situace v širším kontextu pracovní činnosti.

Osobní kvalita manažera je zároveň základem pro optimální fungování a efektivní rozvoj organizace v budoucnosti. Avšak v případě stanovení vlastností úspěšného manažera, které by charakterizovaly jeho osobní kvalitu, se toto ukázalo v praxi jako nesnadné. Zajímavé je, že v souvislosti s řídicí pozicí se setkáváme se zmínkami o tzv. charizmatických osobnostech, tj. o lidech, kteří velmi snadno ovlivňují druhé. Jedná se o soubor vlastností vytvářející tzv. kouzlo jejich osobnosti. Charizmatická osobnost přitom může ovlivňovat jak v kladném, tak záporném směru.

Hroník (2007) cituje Bedrnovou a Nového, kdy podle nich vizitka osobní kvality se soustřeďuje spíše na dovednosti a má tuto podobu:

- pracovní a osobní kompetence, která je charakterizována způsobilostí člověka uplatnit se ve své funkci, dostatečnou sebedůvěrou, přiměřeným sebehodnocením a odpovídajícím hodnocením vnější situace,
- sociální kompetence, která je charakterizována jako způsobilost vhodně se prosadit,
- pozitivní uvažování a proaktivní uvažování,
- pracovní ochota a výkonová motivace,
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí,
- schopnost sebekontroly,
- rozvinuté etické a estetické cítění,
- tvořivost,
- pochopení a tolerance,
- smysl pro humor,
- ochota na sobě pracovat jakožto nepřetržitý proces seberozvoje.¹³³

¹³² Tamtéž

¹³³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. s. 283. ISBN 978-80-254-0698-4

Autoři upozorňují, že není třeba, aby úspěšný manažer naplňoval osobní kvalitu ve všech bodech. V praxi se mohou uplatnit manažeři jen s některými psychologickými kvalitami.

VÝZKUMNÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Mnoho stávajících analýz jednoznačně prokázalo, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti organizací je schopnost zformovat lidské zdroje takovým způsobem, aby dokázaly efektivně plnit cíle organizace. Toto formování lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizacích musí být v souladu s právními normami, které regulují pracovní vztahy, a reakcí na působení objektivních podmínek při strategickém řízení. Na vrchol managementu se dostává potřeba flexibility, adaptability a operativní reakce na různé změny. Tento požadavek se promítá do personální oblasti a stává se jedním z důležitých aspektů týkajících se profilů manažerů.

V současné době je v oblasti školství velmi diskutovanou záležitostí rozdílnost v kvalitě škol. Tato skutečnost vede k zamyšlení, co se skrývá za úspěchem či neúspěchem školy, v čem spočívá tajemství procesního řízení, jakým způsobem a do jaké míry ovlivňuje osobní příklad ředitele naplňování vize a cílů školy. Je poukazováno na ředitele jako na profesionálního řídicího pracovníka ve škole, který je součástí výchovně vzdělávacího procesu, je zodpovědný za každodenní řízení, organizaci a administraci školy a který s využitím svého lidského potenciálu působí na její zabezpečení a rozvoj. Osobnost ředitele je součástí procesů založených na osobním, mezilidském působení, na individuálním vztahu k obsahu práce, cílům školy a spolupracovníkům.

Ve spojitosti s touto záležitostí byla v teoretické části podrobně probrána klíčová témata jako pojetí osobnosti, její rozvoj, osobní management, charakteristika úspěchu člověka a osobnost ředitele školy. Vzhledem k šíři těchto pojmů byly popsány vybrané pohledy a teorie, které se staly svým zaměřením základem pro zpracování diplomové práce. Ve výzkumné části se budeme zabývat propojením uvedených celků.

6.1 Výzkumné cíle, otázky a hypotézy

V začátku výzkumu je podstatné po výběru tématu jasně definovat cíl a základní výzkumné otázky, jejichž výčet nemusí být konečný a jejichž konkretizace bude provedena až na základě analýzy získaných dat.

Výzkumná část této práce si klade za cíl zjistit, jak je ředitelem vnímána povaha úspěchu v souvislosti s řízením školy, vymežit pojem úspěchu a určit, jaké charakteristické vlastnosti jsou typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy. Dále budeme zkoumat osobnostní vlastnosti ředitelů, jejich profesní začátky v roli pedagoga a ředitele, jejich představy, obavy, pocity, zkušenosti a úspěchy ve vztahu k manažerské roli a osobnímu životu. Na základě komparace osobních profilů a pracovního profilu vybraných ředitelů za využití metody interview a pozorování budou získány informace, které specifikují vlastnosti ředitele charakteristické pro úspěšné řízení základní školy.

Hlavním záměrem této části práce je nalézt prostřednictvím různých pohledů ředitelů v manažerském prostředí základních škol a názorů představitelů zřizovatelů odpověď na základní otázky:

- Proč jsou někteří ředitelé považováni za úspěšné a jiní ne?
- Co považuje ředitel školy za úspěšnost ve své manažerské práci a jak pohlíží na úspěšnost ředitele zřizovatel?

Vzhledem k tomu, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat, jak uvádí Hendl ¹³⁴, využijeme kvantitativního výzkumu, který bývá spojován s hypoteticko-deduktivním modelem vědy a odvodíme tvrzení:

T1a¹³⁵: Ředitelé škol potvrzují souvislost mezi úspěšností a schopností určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy.

T1b: Většina zřizovatelů potvrzuje souvislost mezi úspěšností ředitele a schopností určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy.

T2a: Ředitelé škol potvrzují souvislost mezi úspěšností a morální kvalitou.

¹³⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 44. ISBN 978-80-7367-485-4

¹³⁵ Tvrzení, číslo, a = ředitelé škol, b = zástupci zřizovatele

T2b: Většina zřizovatelů považuje morální kvality ředitele za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti.

T3a: Ředitelé škol považují vlastnosti spojené s řídicí rolí: personální přínos, důslednost, vytrvalost, důvěryhodnost, entusiasmus, intelektuální dovednosti, spolehlivost, konsenzus, za důležitý předpoklad k tomu být úspěšným ředitelem.

T3b: Většina zřizovatelů považuje vlastnosti spojené s řídicí rolí ředitele: personální přínos, důslednost, vytrvalost, důvěryhodnost, entusiasmus, intelektuální dovednosti, spolehlivost, konsenzus, za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti.

T4a: Ředitelé škol považují pět významných kompetencí: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost, za důležitý předpoklad k tomu být úspěšným ředitelem.

T4b: Většina zřizovatelů považuje pět významných kompetencí ředitele: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost, za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti.

T5a + b: Existuje více než 50% souvislost mezi úspěšností ředitele a jeho komplexním zajištěním následujících fenomenů:

- škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele
- existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky
- je orientován na svůj profesionální rozvoj
- je ochoten riskovat
- naplňuje cíle vzdělávacího programu
- klade silný důraz na vyučovací proces
- škola má vysoký počet přijatých žáků na další studium
- ve škole je zanedbatelná delikvence
- funguje partnerství škola – rodiče
- existuje systém práce a pořádek
- materiální zdroje jsou zajištěny
- kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků
- ve výuce jsou používány nové metody a technologie
- škola je pozitivně vnímána veřejností
- efektivně hospodaří s rozpočtem školy
- výsledky externí kontrolní činnosti jsou v souladu s právními předpisy

T6a+b: Definování standardů ředitele posílí profesní růst (kariérní dráhu) ředitele a umožní kvalifikovaněji ohodnotit jeho výkon zřizovatelem.

T7a+b: Existuje souvislost mezi úspěšností ředitele a fungováním jeho spolupráce se zřizovatelem.

S ohledem k vymezenému cíli a nezbytnosti výzkumného šetření k získání relevantních dat a vyvození závěrů, bude výzkumná část složena ze dvou etap, kde jedna etapa je orientována na kvalitativní výzkum a druhá na výzkum kvantitativní. Výzkum je zaměřen na ředitele základních škol a jejich zřizovatele na území hl. města Prahy v členění 1 – 22 správních celků, které vznikly po novém rozdělení Prahy v roce 2001. Praha jako samosprávný celek je dále členěn na jednotlivé městské části (viz obr. 19).

[illegible]

6.2 Sestavení výzkumného souboru

80

Obr. 20: Plán sběru dat – struktura výzkumu

Plán sběru dat	
Oslovení respondentů	
I. etapa - kvalitativní výzkum	
<i>polostrukturovaný rozhovor nestrukturované pozorování</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizace rozhovorů (interview) s řediteli škol 2. Využití záznamových archů – psychodiagnostická metoda 3. Přepis záznamu rozhovorů – transkripce 4. Návrh kategoriálních systémů dat 5. Rámcová analýza – označení, sumarizace, syntéza dat 6. Vytváření tematických tabulek a schémat pro třídění dat 7. Zpracování závěrů – analýza v tabulkové formě 8. Stručná charakteristika a shrnující závěry
II. etapa – kvantitativní výzkum	
<i>dotazníkové šetření</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování dotazníku 2. Definice proměnných 3. Sběr dat 4. Analýza souboru dat 5. Zpracování a vyhodnocení dat

Přistoupili jsme ke kombinovanému sběru dat, který proběhl ve dvou etapách nezávisle na sobě, pouze s využitím některých společných výzkumných otázek. Dále jsme využili seskupení dat a aplikovali konečnou analýzu. Struktura výzkumu (viz obr. 20) naznačuje, že jde o dva přístupy k výzkumu – kvalitativní a kvantitativní. I Hendl (2008) se zmiňuje, že ke kombinování těchto přístupů docházelo ve výzkumné praxi již dříve, ale teprve v novější metodologii se tomuto typu věnuje patřičná pozornost.¹³⁶ V našem případě jde o model smíšeného výzkumu, v němž je využívána částečná mixáž výzkumných otázek, zodpovězení explorativních otázek, testování tvrzení, ale analýza a interpretace výsledků probíhá u jednotlivých etap odděleně. Přesto lze říci, že kvalitativní výzkum může přispět k dotazníkovému šetření v prvních etapách výzkumu, při sběru dat i při jejich analýze. Při shrnutí výsledků a diskuzi se pokusíme o integraci získaných dat ze smíšeného výzkumu.

¹³⁶ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 58. ISBN 978-80-7367-485-4

Pro kvalitativní výzkum bylo osloveno šest klíčových osob telefonickým a elektronickým kontaktem, při němž došlo k představení, popisu a zdůvodnění cílů, záměrů a výstupů výzkumu. Pro získání dostatečně reprezentativního souboru bylo osloveno 6 ředitelů základních škol, kteří byli vybráni na základě konzultace a doporučení představitelů zřizovatele – vedoucích odboru školství a specialistkou krajského a obecního školství. Výběr se opíral o předem stanovená kritéria a vstřícnou angažovanost oslovených ředitelů. Výzkumný soubor tvořilo 6 osob, z toho 4 ženy a 2 muži ve věkovém rozmezí 51 – 64 let. Účast na výzkumu žádný z nich neodmítl, ani neodstoupil během realizace.

Pro kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření – bylo elektronickou cestou osloveno 187 ředitelů základních škol a 22 vedoucích odboru školství na území hl. města Prahy v členění 1 – 22 správních celků.

6.3 Metody získávání dat

6.3.1 *Polostrukturovaný rozhovor*

Výběr metod pro sběr dat jsme zvolili na základě stanoveného cíle a podstaty výzkumného problému. Pro první etapu práce jsme uplatnili kvalitativní výzkum, jehož jednou z užívaných metod je dle Švaříčka (2007) *polostrukturovaný rozhovor (interview)*. Vychází z předem připraveného seznamu otázek nebo témat, které jsou určeny pro získání detailních a souhrnných informací od malého vzorku respondentů. Hlavním důvodem našeho výběru byla skutečnost, že se kvalitativní výzkum zaměřuje především na zvláštnosti a popis konkrétních osob – ředitelů základních škol. U pěti ředitelů probíhaly rozhovory v jejich škole, a to po vzájemné telefonické nebo mailové dohodě. V jednom případě se rozhovor uskutečnil mimo budovu školy z důvodu ukončení pracovního poměru a odchodu ředitelky školy do starobního důchodu.

Za stěžejní úkol pro kvalitativní dotazování lze považovat přípravu otázek. Vycházeli jsme z 20 rámcových otázek, které by umožňovaly co nejvýhodněji využít čas k rozhovoru. Na jeho začátku proběhlo ujištění o anonymitě a souhlas s nahráváním rozhovoru byl ještě dodatečně potvrzen elektronickou cestou.

Formulace otázek byla přizpůsobena tak, aby jejich kladení probíhalo s citlivostí a interpersonálním porozuměním a při analýze odpovědí bylo tak ulehčeno jejich srovnávání. Časové vymezení 60 – 75 minut pro délku jednoho rozhovoru bylo dodrženo ve 3 případech, v dalších 3 bylo překročeno o 9 – 15 min, neboť byl projeven zájem ze strany ředitelů ještě sdělovat další informace či prezentovat školu. Doplňujících otázek bylo položeno minimálně, jednalo se převážně o objasnění odpovědi ředitele nebo o rozvedení daného tématu do větší hloubky. Docházelo poměrně k plynulému průběhu, pouze ve dvou případech byl rozhovor narušen krátkým vstupem zaměstnanců školy. Nikdo z dotazovaných neodmítl poskytnout odpovědi na záznamové zařízení, naopak rozhovory probíhaly v příjemné atmosféře a nebyly znatelné žádné psychické bariéry. Z interview se šesti řediteli škol byl pořízen zvukový záznam pomocí digitálního recorderu (diktafonu). Celková doba poskytnutých rozhovorů činila 7:28:43 hodin.

6.3.2 Nestrukturované pozorování

Součástí této etapy výzkumu bylo využití metody kvalitativního výzkumu, kterou Hendl označuje jako *nestrukturované pozorování* při probíhajícím rozhovoru. „*Jednání a chování lidí jsou cílem prakticky každého zkoumání, jež se týká jedince nebo skupiny. Je zcela přirozené pozorovat různé projevy lidí. Rozhovory obsahují vždy směs toho, co je, a toho, co si o tom respondent myslí.*“¹³⁷

S ohledem na tento výrok jsme zajistili přípravu, která by garantovala popis procesu pozorování a získání dostatečného množství dat. Popisné poznámky vztahující se na charakteristiku jednotlivých ředitelů (jejich vzezření – se souhlasem pořízení fotografického snímku, chování, gest a mimik apod.) jsme zaznamenali do předem zformovaného archu. Podnětem pro vlastní konstrukci záznamového archu nám byla

¹³⁷ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 191. ISBN 978-80-7367-485-4

slova M. Svobody, který uvádí, „že se během sledování jednání můžeme zaměřit na mimiku (výrazy emocí v obličeji), pantomimiku (pohyb těla), gotiku (pohyb rukou), řeč, sociální chování (mezilidské vztahy), vztah aktéra k sobě a ostatním.“¹³⁸ Záznamový arch pro kvalitativní pozorování během rozhovoru byl předem vytvořen kombinací dvou zdrojů: podle P. E. Vernona¹³⁹ a portálu www.eufactory.cz. Vzor záznamového archu je součástí **přílohy 9**.

Popis pozorování byl realizován při rozhovorech s řediteli škol a do záznamového archu byl vždy zvýrazněn takový předtištěný údaj, který nejvíce odpovídal průběhu děje v dané situaci. Předem zpracovaný arch umožnil věnovat se pozorování, a přestože se jednalo o nestrukturované, bylo důležité zvolit nenucený systém, aniž by byl narušen vývoj situace. Tyto záznamové archy byly podkladem pro stylizaci osobnostní charakteristiky ředitelů.

6.3.3 Dotazníkové šetření

V druhé etapě výzkumu bylo cílem zjistit, jaký význam přikládají ředitelé a zástupci zřizovatelů pojetí úspěšnosti a jejího dosažení, tzn. jak obě zmíněné skupiny pohlíží na úspěšnost ředitele základní školy a co vede k úspěšnosti. Pro získání informací jak ze strany ředitelů, tak ze strany představitelů zřizovatele, byl realizován kvantitativní výzkum metodou *dotazníkového šetření*. Otázky byly zpracovány na základě využití znalostí metod poznávání osobnosti, osobní kompetentnosti manažera a aktuálních otázek školské problematiky týkající se aspektů hodnocení výkonu ředitele, kariérního systému a další. Pro tyto účely nebyly použity typizované dotazníky, ale sestavili jsme dva vlastní v určité grafické podobě a se škálovými položkami. Škálování je postup uplatňování stupnice. Dotazník určený ředitelům základních škol obsahuje 15 uzavřených otázek s možností označit křížkem vybranou odpověď na stupnici pěti škál: *úplně souhlasím* – A, *souhlasím* – B, *nemám vyhraněný názor* – C, *nesouhlasím* – D, *vůbec nesouhlasím* – E. Zvolený typ odpovědi představuje Likertova stupnice (pětiúrovňová) k vyjádření míry souhlasu, kdy respondenti volí na stupnici od A do E,

¹³⁸ ŠVAŘÍČEK, R. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry /Roman Švaříček, Klára Šedřová a kol. Praha: Portál, 2007. s. 151. ISBN 978-80-7367-313-0

¹³⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. s. 101. ISBN 978-80-247-2165-1

což znamená od možnosti *úplně souhlasím* po *vůbec nesouhlasím*. Je také možnost označit odpověď *nemám vyhraněný názor (c)*, která vyjadřuje, že respondent danou situaci nedokáže posoudit, např. se s ní neshledal. V závěru dotazníku jsou respondentům nabídnuty 2 otevřené otázky s možností volného vyjádření na základě vlastních zkušeností a názoru. Druhý dotazník určený pro představitele zřizovatelů obsahuje 16 uzavřených otázek s pěti stupni škál a 2 otevřené otázky, opět s možností vlastního vyjádření. Gavora doporučuje možnost vyhodnocování škál, kdy „se vypočítá, kolik procent lidí přiřadilo určité místo na konkrétních stupních škály.“¹⁴⁰ Vzor dotazníku pro ředitele je součástí **přílohy 8**.

6.4 Etické aspekty výzkumu

D. Štěrbová (2012) z FTK UP Olomouc se při zabývání psychologickými aspekty etiky výzkumu vyjádřila takto: „*Etika nás vyzývá, abychom činili osobní, zodpovědná rozhodnutí o tom, co je správné nebo v danou chvíli to nejlepší.*“¹⁴¹ Z toho je patrné, že k vymezení a zachování etiky v kvalitativním výzkumu je třeba mít stále na paměti určité zásady, které je třeba dodržovat a řídit se jimi. Pozornost musí být věnována různým rozměrům ve vztahu k účastníkům a samozřejmě i k výzkumníkům – experimentátorům. Kvalitativní výzkum je záměr výzkumníka a v případě realizace metodou rozhovoru a pozorování je nutné přesvědčit také účastníky, kteří budou ochotni se na něm podílet. V našem případě této fázi předcházela příprava v podobě promyšlené strategie, aby vybraní účastníci projevíli prvotní zájem o výzkum a účast v něm. Důležité bylo jednat v souladu s pravidly společenské etiky, které vycházejí z obecně známých pravidel slušného chování, např. z pozdravu, představování, oslovování, zdvořilosti a taktu. Při našem výzkumu jsme postupovali podle zásad etického jednání, o kterém se souhrnně zmiňuje Hendl (2008):

- seznámení s významem, okolnostmi průběhu a cílem výzkumu,
- získání informovaného souhlasu účastníka výzkumu (pasivní – ústní, aktivní e-mailová zpráva),

¹⁴⁰ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010 s. 183. ISBN 978-80-7315-185-0

¹⁴¹ ŠTĚRBOVÁ, D. Psychologické aspekty etiky výzkumu. [online]. Olomouc 2012. [cit.2014-03-16]. Dostupné na WWW: <http://ftk.upol.cz/fileadmin/user_upload/FTK-dokumenty/Komise/Psychologicke_aspekty_etiky_vyzkumu.pdf>

- nezneužití poskytnutých informací,
- dodržení anonymity účastníků – veškerá data budou opatřena kódy, identita nesmí být nikomu odhalena,
- poskytnutí práva kdykoli ukončit svou účast na výzkumu.

Za velmi důležité lze považovat zachování soukromí účastníků, informovaného souhlasu s výzkumem a emočního bezpečí, které je nutné dát účastníkovi, „*aby se uvolnil a vysvětlil své pocity.*“¹⁴² Za významný aspekt při realizaci výzkumu lze považovat vytvoření důvěry mezi účastníkem a výzkumníkem. Švaříček připomíná, že pokud se výzkumník „*dozví informace o zkoumaných osobách nad rámec výzkumu, neměl by je zařadit mezi svá data ze zúčastněného pozorování.*“¹⁴³ Tady lze doporučit, aby se tato připomínka vztahovala k celému průběhu výzkumu.

6.5 Charakteristika výzkumného vzorku

6.5.1 Vzorek kvalitativního výzkumu – 1. etapa

Pro kvalitativní výzkum jsme použili formu *záměrného výběru*, který Gavora¹⁴⁴ označuje jako „*potřebný proto, aby vybrané osoby byly vhodné, tj. aby měly potřebné vědomosti a zkušenosti z daného prostředí. Jen tak mohou podat informačně bohatý a pravdivý obraz. Tyto osoby výzkumník vyhledává a podrobuje je zkoumání. Výběr je vždy „reprezentativní“ – osoby dobře reprezentují dané prostředí.*“ Objektem zkoumání se v případě našeho výzkumu stala vybraná skupina šesti ředitelů základních škol na území hl. města Prahy, od kterých jsme potřebovali získat poznatky vztahující se k úspěchům nebo neúspěchům z profesního života, k aspiraci učitelské profese, životním vzorům, zájmové činnosti, vzdělávání, nadání, k pocitům, vnímáním, schopnostem atp. Východiskem záměrného výběru byla osobní konzultace se zástupci zřizovatele – vedoucími odboru školství a specialistkou krajského a obecního školství. Vzhledem k tomu, že ve školním roce 2011/2012 působilo na území hl. m. Prahy 253

¹⁴² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 154. ISBN 978-80-7367-485-4

¹⁴³ ŠVAŘÍČEK R., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry* /Roman Švaříček, Klára Šedřová a kol. Praha: Portál, 2007. s. 155. ISBN 978-80-7367-313-0

¹⁴⁴ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010 s. 183. ISBN 978-80-7315-185-0

základních škol, které zřizují městské části, musela být stanovena kritéria *záměrného výběru* ředitelů pro participaci k výzkumu. Konkrétní kritéria:

- základní škola umístěna ve správním celku 1 – 22 hl. m. Prahy,
- ředitel základní školy s I. + II. stupněm, případně i sloučené s mateřskou školou,
- působení ve funkci ředitele více než 10 let,
- genderová rovnost – zastoupení žen a mužů,
- osobnost ředitele vnímána pozitivně žáky, rodiči a veřejností,
- manažerské zkušenosti na vysoké úrovni v dlouhodobém časovém horizontu,
- kvalitní plnění výchovně vzdělávacího procesu,
- vysoký morální kredit,
- významné školní aktivity, projekty, programy.

*„V kvalitativním výzkumu nejsou jednotky nebo případy výzkumu „výběrovými jednotkami“, objasňuje Hendl, a nejsou tak vybírány.“*¹⁴⁵ Proto jednotlivé účastníky volíme tak, jako bychom volili nový experiment. Pro studii pomocí rozhovorů jsme se museli rozhodnout, se kterými konkrétními osobami a z jaké základní školy mají tito jedinci pocházet, a zároveň dodržet stanovená kritéria výběru. Při výběru jsme zohlednili i argumenty implikace volby osoby, etické problémy, propojení s výzkumnými otázkami a časovou dimenzi.

¹⁴⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 149. ISBN 978-80-7367-485-4

Výsledkem *záměrného výběru* bylo sestavení „reprezentativního“ vzorku výzkumu. Ucelený přehled základních informací o každém účastníkovi je předložen v následující tabulce 1.

Tab. 1: Sestavení výzkumného vzorku

Kód respondenta-ředitele	Věk	Subjekt	Vzdělání	Obor	Vzdělání pro řízení lidí (F1,2, ŠM)	Ve funkci ředitele školy - roky	Vedení lidí - počet
Ř1 - Alena	64	ZŠ	VŠ PedF UP	Matematika – zeměpis	Ano	22	37
Ř2 - Marek	51	ZŠ	VŠ PedF UK	NŠ – HV Matematika – ZT	Ano	21	45
Ř3 - Václav	57	ZŠ + MŠ	VŠ PedF UK	Český jazyk – dějepis	Ano	25	74
Ř4 - Jana	57	ZŠ + MŠ	VŠ PedF UK	I.st. – výtvarná výchova	Ano	23	35
Ř5 - Erika	58	ZŠ	VŠ PedF UK	Matematika – fyzika	Ano	18	36
Ř6 - Dita	60	ZŠ	VŠ PedF UK	Matematika – výtvarná výchova	Ano	10	52

6.5.2 Vzorek kvantitativního výzkumu – 2. etapa

V rámci kvantitativního výzkumu bylo uskutečněno dotazníkové šetření zasíláním vytvořených dotazníků prostřednictvím elektronické pošty 187 veřejným základním školám a 22 zástupcům zřizovatelů na území hl. města Prahy. Do skupiny základních škol byly zahrnuty všechny typy škol, tzn. ZŠ pouze s jedním stupněm, ZŠ plně organizované, ZŠ sloučené s MŠ, ZŠ sloučené s jiným subjektem, ZŠ s I. st. a sloučené s MŠ. Velkým pomocníkem bylo získání aktuálního souhrnného adresáře škol pro školní rok 2013/2014, který byl pro účely výzkumu poskytnut specialistkou krajského a obecního školství.

Skupinu zástupců zřizovatelů představovali vedoucí odboru školství městských částí 1 – 22, neboť jsou vedoucími pracovníky, jak ve vztahu k pracovníkům svých odborů, tak – a to máme především na mysli – k ředitelům zřizovaných škol. Hovoříme

o zástupcích zřizovatelů, neboť školy jsou zřizovány příslušnou radou městské části v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

Rozhodnutí pro výběr e-mailového dotazníku ve formátu MS Word vycházelo ze dvou faktů, jednak, že respondenty zaujme svou grafickou úpravou a konstrukcí otázek ve vazbě na požadované informace, jednak že při nízké návratnosti bude možné znovu respondenty oslovit. Kromě oslovení průvodním dopisem, byl upřesněn e-mailovou zprávou význam a cíl výzkumného šetření a termín návratu. Naším záměrem bylo respondentům poskytnout pouze základní informace, které nijak nevedou k jejich ovlivňování, aby byla zajištěna určitá nestrannost v rámci podaných odpovědí.

7 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Před naší analýzou získaných dat v obou etapách výzkumu – kvalitativního a kvantitativního – bylo nejobtížnější učinit první analytické postupy, které by směřovaly k uspořádání sebraného materiálu a dále k reálnému vyhodnocení s následnou interpretací zjištěných výsledků výzkumu. Množství zdrojových dat s ohledem na použité metody bylo zafixováno v podobě zvukového záznamu šesti interview na nosiči CD, dále v podobě textového materiálu ve formě poznámek z pozorování a v podobě základních údajů osob a transkripce záznamu rozhovorů a dotazníků od respondentů. Z důvodu zachování anonymity jednotlivých respondentů jsou v této práci vědomě používána fiktivní jména osob s přidruženým kódem.

Analyzovaná data jsou následně interpretována dle typu a etapy výzkumu.

7.1 Analýza dat kvalitativního výzkumu – 1. etapa

*„Tím, co dělá kvalitativní výzkum kvalitativním výzkumem, je právě specifický způsob zacházení se sebranými daty“*¹⁴⁶ uvádí Šedřová, Hendl (2008) je ve vyjádření přesnější: *„Při kvalitativní analýze a interpretaci jde o systematické nenumerické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy.“* Zároveň konstatuje, že se *„všechny kroky tohoto procesu mají dokumentovat“*¹⁴⁷, čímž se zabezpečuje transparentnost a kontrola hodnoty celého procesu. Proto zaujímáme názor, že je velmi důležité hledat eventuality, jakým způsobem získaná data nejvhodněji uspořádat, upravit a znázornit.

V prvním kroku po realizaci všech rozhovorů a získání základních údajů o každém respondentovi jsme přistoupili k převodu mluveného projevu z interview do písemné podoby, tzv. doslovnou transkripcí. Tato časově náročná procedura představovala, že po přenosu nahraných zvukových souborů do PC se každá složka s rozhovorem přepisovala v průměru 5 – 6 hodin. Dále jsme důležitá místa podtrhávali, barevně označovali a opatřovali určitá místa komentářem na kraji stránky tak, jak

¹⁴⁶ ŠVARŤÍČEK, R. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry /Roman Švaříček, Klára Šedřová a kol. Praha: Portál, 2007. s. 207. ISBN 978-80-7367-313-0

¹⁴⁷ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008. s. 223. ISBN 978-80-7367-485-4

popisuje Hendl (2008) jednu z vyhodnocovacích technik. Z mnoha metod interpretovaných v metodologii jsme vybrali tzv. **rámcovou analýzu**, kterou vyvinuli v 80. letech angličtí výzkumníci Ritchie a Spencer.¹⁴⁸ V získaném materiálu s daty přepsaných rozhovorů jsme po důkladném několikerém pročtení, podtrhávání a porovnávání informací, nejprve vyznačili v něm obsažená základní témata s podobnými jevy či vlastnostmi. Tomuto rozdělení dat do analytických jednotek se říká **segmentace**.¹⁴⁹ Témata (významové segmenty) jsme poté vypsali do samostatného dokumentu a souhrnné výsledky nám umožnily identifikovat vznik **šesti základních kategorií**:

1. Východiska volby učitelské profese,
2. Charakteristika učitelských začátků,
3. Motivy a retardéry výkonu ředitelské profese,
4. Oblast osobního managementu,
5. Vnímání úspěchu a neúspěchu,
6. Osobní a osobnostní charakteristiky ředitelů.

Mezi základními kategoriemi je určitá interference, která se odrazila v členění na další subkategorie a nacházení jejich vzájemné spojitosti. Proto jsme přistoupili k vytváření tabulek, abychom zaznamenali redukované souhrny názorů, zkušeností, návodů, vlastností, pocitů, vnímání účastníků. Pomocí abstrakce a syntézy jsme vytvořili typologie, které byly po celou dobu procesu orientovány zadaným cílem i výzkumnými otázkami. Výsledkem analytického postupu bylo vytvoření přehledných tabulek, viz **příloha 1 – 6**, kde byly zaznamenány po komparaci a nalézání vzájemných zvláštností jednotlivé případy respondentů.

7.2 Východiska volby učitelské profese

České školství se opírá o zákonné normy, které se kromě jiného vztahují přímo na účastníky výchovně vzdělávacího procesu, a jeden z nich je zákon o pedagogických

¹⁴⁸ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 217. ISBN 978-80-7367-485-4

¹⁴⁹ Tamtéž (s.228)

pracovnících¹⁵⁰, jenž definuje, kdo je tímto pracovníkem, a upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků. A vzhledem k tomu, že ředitel je také pedagogickým pracovníkem a roli ředitele předcházela učitelská profese, námi zformovaná kategorie charakterizuje stěžejní kroky, které k ní vedly a čím bylo ovlivněno rozhodnutí respondentů.

7.2.1 *Vize, poslání a životní hodnoty*

Z **přílohy 1** je patrné, že každý z pěti respondentů měl jasnou představu, co je pro ně zásadní a důležité, a čeho chtějí i nadále dosáhnout. Tři respondenti (Ř2, Ř3, Ř4) přímo zmiňují **školu** spojenou s její prosperitou a dobrým klimatem, dva respondenti (Ř1, Ř5) vyzdvihují oblast **práce**, která je baví a přináší úspěchy. Ředitelka Dita (Ř6) klade důraz na **životní rovnováhu** mezi odpočinkem, prací a osobním rozvojem, což lze přisoudit k její nedávné změně životního stylu z důvodu odchodu do starobního důchodu.

7.2.2 *Cesta k profesi pedagoga*

V této subkategorii byla částečně zachována autentičnost použitých slov a výrazů samotnými respondenty. Nacházíme zde vzácnou shodu v přání **stát se učitelkou od raného mládí** u všech čtyř ředitelek (Ř1, Ř4, Ř5, Ř6). Naopak u ředitelů (Ř2, Ř3) hlavním důvodem volby profese byla negativní zkušenost se způsobem vedení výchovně vzdělávacího procesu některých učitelů v době, kdy byli žáky základní školy.

Jejich pocity a kritické myšlení – **zklamání, kritičnost**, se staly jakýmsi akcelerátorem pro zabývání se myšlenkou stát se učitelem.

V teoretické části jsme uváděli citaci Plamínka (2010), že příjemné pocity jsou „*motorem našeho úsilí a podstatou učení*“¹⁵¹, ale po výpovědích našich respondentů bychom mohli tuto teorii zformovat jinak: „*Motorem našeho úsilí nemusí být pouze úspěch a s ním spojené příjemné pocity, ale i životní zkušenost v podobě zklamání.*“

¹⁵⁰ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, v platném znění

¹⁵¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3658-7

Příklad negativní zkušenosti pro volbu profese:

Ř3 – Václav:*“mně někteří učitelé na základní škole neublížili, ale zklamali, tzn. že jsem si říkal, to přece není možný, aby děti poznaly, že to takhle funguje, takhle to prostě nemusí fungovat.”*

7.2.3 Vliv rodinného prostředí – vzor v rodině

Volbu učitelské profese čtyř respondentů významně ovlivnil vzor jedince či dokonce skupiny z rodinného prostředí. Zatímco u dvou respondentů (Ř1, Ř4) se jedná o přímé rodinné příslušníky – **otce, matku**, u jednoho respondenta (Ř6) jsou to **prarodiče a strýc**, dokonce jeden uvádí **prapradědečka**, který byl řídícím učitelem a významnou osobností společenského života ve městě na pomezí Čech a Moravy. Dva respondenti (Ř3, Ř5) uvedli, že nikdo z rodiny nebyl pedagogem, přesto jeden z nich se zmínil o otci, který byl učitelem na vysoké škole, ale jeho hlavním zaměřením byla vědecko-výzkumná činnost. Z celkového vzorku respondentů lze vyvodit, že kromě jednoho respondenta, se pro všechny stal někdo vzorem z příbuzenského svazku.

7.2.4 Jiná varianta volby profese

Z výsledků této subkategorie lze najít určitou spojitost v charakteristice čtyř profesí, které respondenti uvedli jako náhradní variantu učitelské profese. Uvedené profese by se daly zařadit jako tzv. pomáhající – doktorka, právník (obhájce) a tzv. předvádění se – herečka, rocková hvězda. Typickým společným jmenovatelem jsou dobře rozvinuté interpersonální vztahy, úspěšná komunikace, práce v týmu (diskutuje, radí druhým), smysl pro soutěživost. Jsou to schopnosti, které se mohou opírat o **znaky inteligentního chování**¹⁵², jež jsme uvedli v 1. kapitole teoretické části práce. Pouze jeden respondent nikdy neuvažoval o jiné variantě profese.

¹⁵² KOLEKTIV AUTORŮ. *Odmaturuj ze společenských věd*. Akt.1. vyd. Brno: Didaktis, 2008. s.23. ISBN 978-80-7358-122-0

7.3 Charakteristika učitelských začátků

V **příloze 2** nacházíme momenty, jak každému respondentu „učarovala“ učitelská profese, ale všichni při přemýšlivém až emocionálním vyprávění přiznávali, že prožívali svízelné začátky. Pro čtyři respondenty bylo komplikací, podle legislativy 90. let minulého století, určení konkrétní školy, kam měli nastoupit po studiích na pedagogické fakultě.

7.3.1 Učitelské začátky

Ředitelky (Ř1, Ř5) se přiznaly, že plakaly, neboť s jejich nástupem na školu byly spojené nepříjemné až frustrující okamžiky. Alena místo učení na II. st. základní školy musela nastoupit do družiny, Erika se setkala s despotickým nadřízeným. Jejich **citový stav**, který trval po delší dobu, se zdálo, byl reakcí na znepokojující situaci a ovlivňoval chování i tělesný stav. Což se v případě Ř5 projevilo i zdravotními problémy. Pro respondenty (Ř1, Ř4, Ř5, Ř6) bylo přímé určení školy státním orgánem velkým omezením pro jejich další osobní rozvoj.

7.3.2 Pocity z prvního setkání s žáky a atmosféry školy

Z výsledků subkategorie je zřejmé, že všech 6 respondentů prožívalo první setkání s žáky s obavami, nejistotou až vypětím. Odpovědi respondentů odrážejí jejich **emocionální složku postoje**. Považujeme za zajímavé upozornit na několik vět vyslovených respondentem Ř2, z kterých je patrné, jak k sobě přistupuje sebekriticky, vychází ze svého **sebepoznání** a vyslovuje názor k několika úrovním svých psychických vlastností. Lze porovnat s teoretickou částí, kde jsme podali vysvětlení názoru ve vztahu jednotlivce v jeho závislosti na **charakteru**: vztahu k sobě samému, k lidem, k práci, k hodnotám a ke světu. (Lojda, 2011).

Ř2 – Marek:“jsem dost netrpělivej, jsem utek z toho I. stupně, chci prostě opravdu ty věci dotáhnout, zrealizovat. Nejsem spokojenej, když jsou věci udělaný polovičatě, a ani, se přiznám, když opakuju po šestý jednomu člověku stejnou věc, v té chvíli už lámu hůl.....“Naopak si myslím, že jsem komunikativní, myslím si o sobě, že umím dobře vysvětlit i složité věci. Myslím si, že vzhledem k profesnímu vývoji, jako dobře rozumím matematice, a to nejen po stránce té technický, ale dejme tomu i filozofický.“

7.4 Motivy a retardéry výkonu ředitelské profese

Postoj respondentů k volbě ředitelské profese byl spojen s **motivací, převážně pozitivní**, která přinesla s sebou i **negativní vlivy**, prvotní potíže, s nimiž se vyrovnávali, viz **příloha 3**. Příběhy vyřčené respondenty představovaly snahu o překonávání překážek – snažili se obstát jak ve vlastních očích, tak v očích jiných lidí (u žáků, učitelů, rodičů). Z toho je zjevné, že střídání pozitivních a negativních pohnutek potvrzují vyjádření autorů Niermeyera a Seyfferta (2005) o motivaci: „*Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům.*“

7.4.1 Motivy volby profese ředitele

Tři respondenti (Ř1, Ř3, Ř5) vstoupili do role ředitele přes praxi zástupce a všichni to vnímali jako začátek něčeho nového, s možností navrhování změn a ovlivňování dění ve škole, prosazení vlastního názoru. A to vyžadovalo nejen motivaci, ale i schopnost **sebereflexe, sebepoznávání a sebeřízení**, zvláště v prvních okamžicích, kdy začali budovat školu podle svých představ, podle své vize. Tyto schopnosti jsou součástí **osobnostního rozvoje** člověka a popsali jsme je v 2 kapitole teoretické části práce.

Potvrzují nám to tyto výstižné výpovědi:

Ř2 – Marek: *...Snažil jsem se určitý změny navrhnout už zespoda. Dejme tomu, že jsem měl pana ředitele, kterej jako by byl v mnoha směrech osvěcenej, ale nerozuměl počítačům a já měl takovou ideu, kam by škola měla jít a on to blokoval a mě to hrozně vytáčelo. Takže jsem tu nabídku (jít do konkurzu), ačkoliv jsem ji aktivně nevyhledával, tak jsem ji bral jako šanci školu si udělat podle svého.*“

Ř3 – Václav: *...vlastně tím, jak jsem byl původně zklamáný z některých učitelů, kteří mě učili, pak jsem začal učit a věděl jsem vlastně, že ty děti opravdu ke mně ten vztah mají a bylo to úplně bezvadný jako, tak jsem tím začal ovlivňovat ostatní učitele.*“

Ř5 – Erika: *...spíš to byla náhoda, protože já jsem dělala zástupkyni na té škole, kde jsem půl roku trpěla, tak jsem se tam po 9 letech vrátila, abych tam dělala zástupkyni.....A já jsem byla ten pracant, kterej tam držel a vymýšlel tam věci, a já věděla, že mě to nepustí dál, protože paní ředitelka měla před důchodem a už se nechtěla pouštět do nových věcí. Kdežto já jsem byla nabušená nověma věcmi a náhodně shodou okolností tady vlastně pan ředitel šel do důchodu....takže jsem šla do konkurzu....“*

7.4.2 Prvotní obtíže v začátcích – představy, obavy, pocity, zkušenosti

Respondenti ve výčtu rozličných prvotních obtíží se neshodují. Vycházeli jsme z toho, že každý respondent začal působit ve funkci v různých školách, v různém období, za různých podmínek. V něčem se přístupy respondentů výrazně podobají, v něčem liší. Pro respondenty Ř1 a Ř5 znamenaly obtíže spojitost s rekonstrukcí a budováním stavby školy. Výhodou bylo naplnění jejich představ o podobě školy, ale zároveň přiznávají, že účast na všech „předkolaudačních“ jednáních a zařizováních pro školu znamenalo *obrovskou dřinu* (Ř1), *tri roky chození v montérkách* (Ř5). Přesto cítili **spokojenost, určité naplnění z práce**. Jako jediný na dobu porevoluční v roce 1989 vzpomíná respondent Ř3, který byl ve funkci ředitele teprve dva měsíce a očekával odvolání a vyhlášení dalšího konkurzu. Překvapením pro něj bylo, že se za něj postavili lidi z učitelského sboru, rodiče i tehdejší premiér. Respondent Ř4 na rozdíl od ostatních, jako jediný, vyslovil jasné shrnutí svého postoje, když je postaven před důležité rozhodnutí:

Ř4 – Jana: *„Já jsem člověk, když se pro něco rozhodne, tak moc obavami netrpí. A to trpím předtím, ale když se rozhodnu, tak řeším a už jakoby obavy nemám.“*

7.4.2 Opora v obtížných situacích

Čtyři respondenti přiznávají, že při nástupu do funkce ředitele pomoc v různé podobě rádi přijali a díky tomu i přes své zkušenosti se snadněji vyrovnávali s novou rolí. Respondent Ř1 jako oporu uvedl zástupkyni školy, Ř2 svého kamaráda z mládí (také ředitele základní školy), Ř4 dřívější ředitelku, Ř6 svého manžela (zástupce ředitele na jiné škole). Dva respondenti nikoho neuvedli, dokonce respondent Ř5 prohlásil: *„Co si osaháte sám, to je k nezaplacení.“*

7.5 Oblast osobního managementu

V teoretické části jsme vysvětlili, čím se oblast osobního managementu zabývá a jakou souvislost má s osobností člověka při realizaci vize a cíle organizace, jakým způsobem osobnost působí na celek managementu. Tato oblast zaujímá rozsáhlý soubor kompetencí, schopností a předpokladů manažera, proto uvádíme jen ty, které byly předmětem výzkumné části. Data z rozhovorů jsme zredukovali a směřují k otázkám zaměřeným na management, time management, manažerské kompetence, osobnostní vlastnosti manažera, zátěž a stres, vzdělávání, spokojenost s prací.

U této kategorie byla opět částečně zachována autentičnost použitých slov respondentů, viz **příloha 4**.

7.5.1 Čas věnovaný výuce žáků

Ředitel školy při stanovení rozsahu týdenní přímé pedagogické činnosti, nebo-li času věnovaného výuce žáků, vychází z nařízení vlády č. 75/2005 Sb.¹⁵³ Kromě jednoho respondenta Ř6, který prvním rokem neučí, neboť je v důchodu, všichni shodně vypovídali, že učí dle počtu žáků a rádi. Dokonce respondenti Ř2 a Ř5 učí o hodinu více než jim určuje zmíněné nařízení. Pouze respondent Ř4 uvedl, že si myslí, že by ředitel měl učit daleko méně vzhledem k tomu, že je v současné době skutečně manažerem, ekonomem a zajišťuje správu budovy. U čtyř respondentů (Ř1, Ř2, Ř5, Ř6) jsme zjistili shodu v zaměření oboru vyučovacího předmětu, tím je – **matematika**. Oproti tomu respondent Ř3 vyučuje v posledních letech občanskou výchovu a Ř4 vyučuje výtvarnou výchovu, což jsou obory spadající do oblasti společenských věd a výtvarného umění. U respondenta Ř3 byl na víc zaznamenán výrazný záměr o eliminování **nežádoucích jevů** u patnáctiletých žáků prostřednictvím precizně připravených témat s aktuální problematikou současné společnosti (otázky politické, společenské, sexuální, kyberšikany). Shodu k vyjádření Ř3 jsme našli také v odpovědi u respondenta Ř4, který uvádí, že ho velmi zajímá řešení **sociálně –patologických jevů** u žáků.

¹⁵³ Nařízení vlády 75/2005 sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění.

Příklad pozitivního přístupu k výuce žáků je výrok respondenta:

Ř2 – Marek: „Spousta ředitelů jako volá po tom, aby se snížil úvazek nebo aby ředitelé vůbec neučili, to bych s tím asi praštil, protože mě to strašně baví a nabíjí to učení těch dětí.“

7.5.2 Priority zaměření managementu

Rozdíly nebyly u respondentů (Ř3, Ř4), kteří jednoznačně uvedli zaměření **na tým**. Vzhledem k tomu, že respondent Ř2 dal nejdříve důraz **na všechno** (na cíle, na výsledky, vzdělávací proces, tým), ale zároveň podotkl, že „a kdo nemá z učitelů přirozenou autoritu, nemá v téhle škole co dělat“, lze z toho vyvodit, že i on klade velký důraz na výběr lidí do týmu. Ostatní respondenti uvedli rozličné názory: Ř1 – zaměření **ne stejnou měrou**, ale neurčil které, Ř5 – **mít pohodu** (klíma školy) a Ř6 – **na vzdělávací proces**.

7.5.3 Co pozitivního přináší práce ředitele (spokojenost s prací)

Zatímco dva z respondentů (Ř1, Ř2) vidí příznivou **spokojenost** v „hmatatelných“ výsledcích své školy a uvádí školní akce a zavedený systém volitelných předmětů, pro tři respondenty (Ř3, Ř4, Ř5) je práce ředitele **naplněním života, smyslem života**. Zajímavý až kreativní výrok jsme zaznamenali u respondenta Ř6:

Ř6 – Dita: „Je to něco jako, když se naučíte na hudební nástroj, učit jsem snad uměla. A pak najednou přivoníte k orchestru a zjistíte, že řídit ten orchestr, je ještě barevnější, zajímavější.“

U respondentů zaznamenáváme nadšení, jakési „zapálení“ pro práci, dalo by se vyjádřit slovy autorů Niermeyera, Seyfferta: „Prvním pilířem úspěchu je schopnost sebmotivace, soustředění vůle na atraktivní a slibné cíle, které v sobě nesou určitou pozitivní výzvu: schopnost dodávat si na této cestě odvalu a neochabovat v zanícení pro dosažení vytyčeného cíle.“¹⁵⁴

¹⁵⁴ NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 29. ISBN 80-247-1223-7

7.5.4 *Přínos kontaktu s žáky ve třídě*

Při výuce ve třídě respondenti (Ř1, Ř2, Ř3, Ř5) přiznávali přínos jen **pozitivních emocí**. Zvláště velmi emotivní bylo vyjádření Ř5: „*To je můj život, tam já chodím odpočívat! To je radost!*“ Oproti tomu respondent Ř4 rozvážně volil slova a vysvětloval, že přínosem je pro něj povídání s dětmi, že je s nimi v kontaktu i na různých akcích, vidí jak se změnil, jak se stávají dospělejšími...(proces vývoje).

7.5.5 *Stresové faktory*

Ve třech případech (Ř1, Ř4, Ř6) respondenti neuvedli žádné zátěžové stresové faktory, ale nelze z toho vyvozovat závěr, neboť k tomu mohlo dojít z hlediska opomenutí, orientace na pozitivní záležitosti, vtíravosti myšlení na více věcí apod. V teoretické části jsme se věnovali osobnosti člověka v souvislosti s projevem stresu a jeho spojením s životním postojem a typem osobnosti. Hovořili jsme o lidech zařaditelných do dvou hlavních skupin – reaktivní a proaktivní lidé.¹⁵⁵ Avšak náš výzkum se zabýval pouze **konkrétními pohnutkami**, které se pro respondenty stávají **stresovou zátěží**. K zařazení do jedné ze zmíněných skupin bychom potřebovali zaznamenat reakci na stres z chování, jednání respondenta přímo ve vzniklé situaci a zejména četnost výskytu. Takové zjišťování by znamenalo náročnější studii v rozsáhlejší časové dimenzi. Odlišnost stresových faktorů jsme zaznamenali z výroku Ř2 – stresují ho nejvíce neustálé změny legislativy, Ř3 – stresuje ho neúspěch druhých, vadí mu, že to kazí celek (tým), a stresuje ho nedostatek času, respondenta Ř5 – nedostatek finančních prostředků a změny legislativy.

7.5.6 *Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele*

Uvedené osobnostní vlastnosti definovali respondenti na základě vlastních životních a profesních zkušeností a usoudili, že by se mohly stát souborem klíčových vlastností, které by motivovaly a vedly k úspěšnosti ředitele školy. V **příloze 4** jsou

¹⁵⁵ PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 18-19. ISBN 978-80-247-4751-4

respondenty citované všechny vlastnosti, zde jsem uvedli vlastnosti, kde je nalezena jasná shoda.

Segmentováním a komparací jsem došli ke shodě vlastností vyřčených respondenty:

- **organizační schopnosti** (Ř1, Ř2, Ř5)
- **transparentní komunikace** (Ř1, Ř2, Ř4)
- **rozhodnost** (Ř1, Ř4, Ř5)
- **flexibilita** (Ř2, Ř5)

Následně uvedené vlastnosti nenesou znaky shody, ale respondenti je uvedli s vysokou důležitostí a potřebností pro dosažení úspěchu:

empatie, důslednost, rozvážnost, dodržet slovo, určitá spravedlnost, mnohostrannost, nadhled a velkorysost, sebekritičnost, time manager, pracovitost, houževnatost, morální vlastnosti.

7.5.7 Jakou radu dát nově nastupujícím ředitelům

Konkrétní znalostní potřeby v profesi ředitelů známe z různých zdrojů – médií, časopisů, odborných knih. Ale nás zajímaly názory respondentů, kteří mají za sebou dlouholetou praxi a umějí zformulovat doporučení pro nové ředitele, aby ti obstáli v manažerské funkci. Respondenti se rozcházel v rozličných radách, důkazem je paleta příkladů, které zde interpretujeme:

Ř1 – Alena:“vycházet lidem vstříc a snažit se s každým dobře vycházet“, „A mít rád děti, na to nezapomínat.“

Ř2 – Marek: „Aby se co nejrychleji naučili delegovat pravomoci.“

Ř3 – Václav: „Musíte zjistit informace. Musíte umět vnímat, být empatickej....“.

Ř4 – Jana: „Určitě ne autoritativní styl řízení, určitě takovej ten demokratickej, ale musí být pevně stanovena pravidla, nesmí se z toho stát anarchie.“

Ř5 – Erika: „Aby řídili tak, jak by chtěli být řízeni oni sami od někoho nad nimi.“

Ř6 – Dita: „Aby si stanovili pevně krátkodobý cíle a dlouhodobý cíl, ke kterému by potom díky němu k těm malejm cílům špěli.“

7.5.8 Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem

Respondenti se shodli, že svým jednáním mohou něco ve svém okolí ovlivnit a zastávají názor, že svými osobnostními vlastnostmi mohou přispět k úspěšnosti či neúspěšnosti managementu. (Ř1, Ř5, Ř6) spojovali tento vztah se **vzorem osobnosti** ředitele, byl vysloven i výraz „image“. Oproti tomu respondenti Ř2 a Ř4 sdíleli vlastnost, která vyjadřuje potenciál jedince a která výrazně oslovuje a inspiruje druhé – **přirozená autorita**. Ř3 měl souhlasný názor k souvislosti osobnosti s úspěšným managementem a vyzdvihl, že veřejnost jedince vnímá určitým způsobem, jak se chová, jak vystupuje. Ředitelka Ř4 – Jana hovořila o **tvořivosti**, o které se vyjádřil Hroník (2007), že je součástí určitých kompetencí, jako je tvořivé myšlení. V tomto případě lze s ním souhlasit, neboť ředitelka disponuje výtvarnými schopnostmi a tento obor i vystudovala. Tyto schopnosti využívá nejen při výuce výtvarné výchovy, ale i v každodenní činnosti ve školním prostředí.

V teoretické části jsme popisovali základní **schopnosti podmiňující tvořivosti** a z našeho výzkumného šetření lze definovat, jakými schopnostmi respondenti disponují. Jejich seznam je součástí **přílohy 6** a z něho je patrné, že „*pro vykonávání každé činnosti člověk potřebuje určité předpoklady, vlohy, schopnosti, případně nadání a talent.*“¹⁵⁶

Projev přirozené autority směrem k úspěšnému managementu nejvíce vystihl ředitel:

Ř2 – Marek: „*Další moje zaklínadlo je přirozená autorita. Autorita vyplývající z funkce pro mě neexistuje. Špatnej ředitel nemůže úspěšně řídit školu. Pokud na to nemá osobnostní předpoklady, nemůže to dělat.*“

Tvořivost přiblížila Ř4:

Ř4 – Jana: „.... *ředitel musí mít takové vlastnosti, který jakoby jsou vlastnosti trošku kolektivem brané a musí být tvořivý, musí mít nějakou vizi, musí si vybudovat sám osobností ten respekt.*“

¹⁵⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. vyd. 1, s. 33. ISBN 978-80-247-2165-1

7.5.9 Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch

Výroky všech respondentů se shodují a vypovídají o 100% důležitosti a vlivu vzdělávání na profesní úspěch. V rozsahu povinností ředitele tvoří základ průběžné vzdělávání, měl by vědět, co je důležité a co je nového v oboru, jaké jsou nové metody a trendy v oblastech spojených s jeho kompetencemi.

7.5.10 Funkční F1,2 a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu

Jedním z předpokladů pro výkon činnosti ředitele je povinné absolvování studia pro ředitele školy v souladu s § 5 zákona č. 563/2004 Sb. Ředitel jej může absolvovat v akreditovaném programu celoživotního vzdělávání nebo Bc. studiem v oboru Školský management (dále jen ŠM). V současné době probíhá diskuze, zda má ředitel vstupovat do funkce již jako absolvent tohoto studia nebo ponechat stávající systém, kdy studium musí ředitel absolvovat do dvou let po nástupu do funkce. Z tohoto důvodu jsme zjišťovali názor respondentů, jak to vidí z pohledu svých zkušeností získaných za dlouholeté praxe. Respondenti absolvovali studium v různých vzdělávacích institucích, někteří absolvovali jak F1, 2, tak ŠM. Konstatovali, že souhlasí se studiem **až po nástupu do funkce**. Respondent Ř5 zcela vyloučil souvislost nebo návaznost studia na úspěšnost managementu.

Ř5 – Erika: „Úspěšnost bych neřekla, ale ten člověk získá určitý vhled do toho. A neříkám úspěšnost, úspěšnost ne.“

7.5.11 Co považuje za vrchol své kariéry

Všechny výroky respondentů se shodují, že by **pozici ředitele znovu vzali**, rozdíl bychom našli v umístění významového důrazu, ve dvou případech je dokonce vyjádřena nejistota slovem „asi“. Ale není změněn význam informace. Kladný souhlas všech respondentů vysvětlujeme tím, že v roli ředitele docílili osobního naplnění, společenského postavení, našli smysl života a osvědčili se v této roli. Lze říci, že disponovali takovými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, které úzce souvisejí s úspěšností manažera. Jejich vyjádření nám pomáhá pochopit, co je vede k tomu, aby vstoupili opět do ředitelské role bez ohledu na její náročnost:

Ř1- Alena: „...netoužila jsem nikdy po vysoké nějaké další funkci a asi bych to vzala opět.“

Ř2 – Marek: „Když jsem se stal ředitelem, tak jsem to považoval za začátek kariéry.... Po 21 letech stále v této stejné ředitelně, mám už pocit, že už mě moc jinech věcí nečeká. Leda, že by mě práce přestala bavit. Protože mě to strašně baví.“

Ř3 – Václav: „Asi bych ji vzal. Naplňuje mě.“

Ř4 – Jana: „Ale vzala, protože je to tvořiví, je to tvůrčí. Ředitelování považuji za vrchol kariéry, já bych nechtěla jít na úřad. To bych neuměla, já potřebuju ty děti živé k tomu, cíl tak vidět.“

Ř5 – Erika: „Určitě bych ji vzala, i když bych chtěla jinou podporu od státu, ale to je jen sci-fi. Ale co je vrchol, to nedokážu říct.“

Ř6 – Dita: „Já jsem byla hodně spokojená v té roli ředitelky, říkám znovu, přirovnávám to k tomu orchestru, že mi to dělalo hodně dobře, když jsem viděla, že jak mě ten sbor bere, jak ty rodiče mě berou.....“

7.6 Vnímání úspěchu a neúspěchu

V teoretické části jsme věnovali pojetí úspěchu kapitolu 4 a uvedli jsme i příklady úspěšných manažerů. Z výsledků výzkumu vyplynuly rozličné názory respondentů, jejich definice mají různou podobu, ale lze v nich najít moudro i poučení, které by vedlo k úspěchu. V **příloze 5** je uveden přehled, jak respondenti vnímají úspěch a co považují za neúspěch v profesním životě.

7.6.1 Vnímání úspěchu

Získání dat potřebných k zodpovězení výzkumné otázky, jak je ředitelem vnímána povaha úspěchu v souvislosti s řízením školy, bylo náročné z hlediska nalezení významově výstižných slov, kterými by byl charakterizován skutečný stav myslí osobnosti, jak **úspěch prožívá – vnímá**. Výsledky vyjádření respondentů bychom mohli popsat jako obsah **psychických poznávacích procesů**, jejichž součástí je i vnímání. Vzhledem k tomu, aby nebyl narušen význam slov, zanechali jsme původní citaci slov:

- **velká radost, vnitřní radost, vnitřní obohacení (Ř1)**
- **smysl života, cítit spokojenost, být dobrý v tom, co dělám (Ř2)**
- **jít do práce v klidu, nebýt ve stresu, neútočnost druhých (Ř3)**

- **dělat svou práci ráda, mít vizi a k té směřovat (Ř4)**
- **cítit se v práci dobře (Ř5)**
- **je to adrenalin, důležitá součást života, obrovská radost Ř6**

7.6.2 *Zásadní neúspěch*

V této subkategorii jsou uvedeny zásadní neúspěchy respondentů, které ovlivnily další jejich rozhodování, případně i názor. Důležité pro ně bylo, že si v chybě uměli najít svoje „slabé stránky“ a poučení pro svou profesi i životní postoje. Z jednotlivých příběhů bychom mohli usoudit vlastnosti, které zapříčinily negativní vnímání neúspěchu, např. nedostatečná komunikace, netrpělivost, křivda, tvrdohlavost až urputnost, nedůvěra. Respondenti ještě po letech si dokázali vzpomenout na určité detaily, kterými se příběhy vyznačovaly, a bylo znát i určité emoční zabarvení.

7.7 **Osobní a osobnostní charakteristiky ředitele**

Stěžejním prvkem celé práce byla **osobnost člověka**, její struktura, charakteristika, typologie, rozvoj atd., jak jsme popisovali v teoretické části. Tyto poznatky jsme využili během výzkumného šetření a v **příloze 6** uvedli výsledky analýzy týkající se konkrétní osobnosti – ředitele školy. Tato analýza byla během krátkého časového úseku obtížně uchopitelná, přesto jsme za pomoci již v úvodu zmíněných metod a odborných poznatků u respondentů zhodnotili osobnostní typ, jejich projevy, základní vlastnosti, preference i talenty. Výsledkem pozorování je interpretace pozorovaných jevů, které bylo nutné dávat do širších souvislostí vzhledem k možnému ovlivnění subjektivním názorem výzkumníka.

7.7.1 *Osobní vzezření a výraz projevu*

„Z hlediska diagnostiky osobnosti se při pozorování zaměřujeme na vzhled, verbální a neverbální projev a jednání.“¹⁵⁷ Co se týče fyziognomie a výrazu projevu respondentů byly z pozorování vyvozeny dvě kategorie, do kterých jsme je zařadili s využitím záznamového archu pro kvalitativní pozorování.

¹⁵⁷ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. vyd. 1, s. 103. ISBN 978-80-247-2165-1

I. kategorie: příjemný, rozvážný a stabilní projev, pomalá chůze a pohyby, působivé držení těla, vyrovnaná nálada, oblékání – upravené, vkusné, tempo řeči pomalejší, ale plynulé, emoce – vstřícné, laskavé (Ř1, Ř3, Ř4).

II. kategorie: dynamický, aktivní projev, rychlá chůze, originalita, komunikativnost, tempo řeči rychlé, smysl pro humor, dobře vypadající zevnějšek, emoce – nespoutané, bujné, tvrdohlavé (Ř2, Ř5, Ř6).

7.7.2 *Typologie osobnosti*

Typologii osobnosti (MBTI) jsme se v teoretické části záměrně věnovali do větší hloubky, neboť jsme si byli vědomi, že bez erudice diagnostika je obtížné rozpoznat a zařadit osobnost dle šestnácti osobnostních typů. Ve výzkumném šetření jsme postupovali dle typologie autorů Kroeger a Thuesen (2004), kteří s přehledností a srozumitelností vysvětlují, jak poznat nejen své preference, ale i preference lidí kolem nás.

Každému respondentovi byl zpracován profil, který nejvíce vystihoval jeho osobnostní typ. Ve výzkumném postupu jsme přikročili ještě k ověření výsledků tím způsobem, že respondenti prostřednictvím on-line dotazníku, dostupného na WWW:< <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp>>, odpověděli na 48 otázek s vyhodnocením svého typu. Toto ověření se z časových důvodů nezdařilo u jednoho respondenta Ř4, který ani po dodatečné výzvě dotazník nevypracoval. Přesto, že jsme věnovali znakům v podobě písmen v charakteristice typu velmi usilovně, u třech (Ř2, Ř4, Ř6) respondentů se nepodařilo jednoznačně určit charakteristiku. Dokonce u respondenta Ř2 se nebylo možné rozhodnout, zda je více extrovert (E) nebo introvert (I), což bylo překvapením, neboť ostatní respondenty bylo možné jednoznačně kvalifikovat jako **extroverty (E)**. Největší zastoupení měla skupina **ESFJ** – ve dvou případech jednoznačnou, v jednom neurčitou. Jednoznačnou kvalifikaci typu měl respondent Ř3 – **ENFJ**. U těchto skupin je dominantní extroverze s preferencí posuzování.

Souhrnný přehled výsledků písmen typologie respondentů :

ESFJ (Ř1, Ř5)

ENTJ nebo INTJ (Ř2)

ENFJ (Ř3)

ENFJ nebo **ENTJ** (Ř4)

ESFJ nebo **ESTJ** (Ř6)

7.7.3 Sebehodnocení osobnosti – silné a slabé stránky

Respondenti při rozhovorech dokázali otevřeně hovořit nejen o svých úspěších, o významných momentech v jejich životě, o přednostech a hodnotách, ale i kriticky přiznávali, co se jim nepodařilo, co bylo jejich omylem, co nepokládají za své přednosti. Avšak nikdo nepůsobil, že by trpěl sníženým sebehodnocením. Každý z nich v životě stál před specifickým rozhodnutím nebo hodnocením životní situace, proto museli i vycházet ze zamýšlení se sama nad sebou. Výzkumný vzorek byl zastoupen silnými osobnostmi, které by mohly být pro mnohé vzorem. Mezi pozitivní a cenné vlastnosti respondentů jsme řadili **aktivitu, vytrvalost, empatii, nadšení**. Mezi méně přijatelné vlastnosti patřila **netrpělivost, umíněnost, tvrdohlavost a přílišná tolerance**. Za vzácnou shodu u všech respondentů jsme považovali jejich **nadání a talent** v určitém oboru. Každý z nich v něčem vynikal, byly to schopnosti matematické, literární, hudební, herecké, výtvarné, záchranné. Při sebehodnocení respondenti (Ř3, Ř4, Ř5, Ř6) připustili, že mívají pocit časté únavy a s postupujícím věkem se jejich **odolnost vůči stresu snižuje**. Považovali to za určitou překážku, která je dělí od lepších výsledků, od představ, že to co dělají, by šlo dělat lépe a jinak. Jedinou možností, jak najít rovnováhu a načerpání sil, se stala pro ně **relaxace a odpočinek**.

7.7.4 Záliby, relaxace, rozvoj osobnosti, důvod k radosti

Všichni respondenti kladou velký důraz na vyváženost životního stylu, především se snaží předcházet nezvládnutelné únavě, zkratkovitému jednání, syndromu vyhoření atp., neboť přiznávají, že všechno se odráží nejen v práci, ale i v mezilidských vztazích a osobním životě. O tomto přístupu vypovídá celá řada aktivit, které realizují, a to poměrně s časovou pravidelností. Pro všechny respondenty je skvělou relaxací **sport**. Hudbě, divadlu a četbě literatury se věnují tři (Ř1, Ř2, Ř4), z toho Ř2 již 30 let profesionálně vystupuje s hudební skupinou, Ř3 sepisuje a vydává publikace se školskou problematikou (letos již 39. díl), Ř5 energii čerpá prací na zahradě a pro Ř6 se

výtvarná tvorba stala součástí nové životní etapy po odchodu do důchodu. Důvodem k osobní radosti uváděli kromě rodiny (Ř1, Ř4, Ř6) práci se žáky své školy (Ř3, Ř5).

Ze všech rozhovorů byl pocíťován pozitivní přístup k životu a touha po dlouhodobé spokojenosti v osobním i profesním životě.

7.8 Analýza dat kvantitativního výzkumu – 2. etapa

V případě kvantitativního výzkumu se jedná o „*popis variability předem proměnných, které vymezují, co budeme pozorovat a zachycovat. Cílem je testování hypotéz a teorií.*“¹⁵⁸ Analýza dat musela směřovat k naplnění cíle této práce, a proto na základě teoretických poznatků a s využitím popsanych výzkumných metod jsme volným hodnocením výsledků jednotlivých respondentů zvlášť, i v jejich komplexu, zjišťovali názorová fakta či rozdílnosti.

7.8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výzkumné šetření probíhalo 16 dní před začátkem stanoveného termínu jarních prázdnin pro hl. město Prahu, abychom zajistili vyšší návratnost. Dotazníky byly opatřeny průvodním dopisem a rozesílány na e-mailovou adresu 187 základním školám v Praze. Vyplňování dotazníku po technické stránce nebylo náročné a maximální čas k vyplnění byl stanoven na cca 20 min, pokud respondent v otevřených otázkách nevyjádřil detailněji svůj názor. Již jsme se zmínili, že vzorkem byli ředitelé 187 veřejných základních škol a 22 zástupců zřizovatelů – vedoucích odboru školství. Z osloveného počtu respondentů dotazník vyplnilo 36 ředitelů (19%) a 16 (73%) vedoucích odboru školství. Malou návratnost odpovědí z řad ředitelů nelze vysvětlit žádným významným důvodem, ale vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření se stalo doplňkovou metodou pro I. etapu výzkumu, nedošlo k opětovnému rozesílání dotazníků. Četnosti odpovědí u každé otázky byly zaznamenány do tabulek a následně vyhodnoceny v procentech.

Ve složení výzkumného vzorku převažovaly ženy 22 (61,1%), muži byli zastoupeni v počtu 14 (38,9%). Nejčastěji na dotazník odpovídali ředitelé, kteří byli ve

¹⁵⁸ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 61. ISBN 978-80-7367-485-4

funkci více než 20 let (42%), více než o polovinu méně (25%) bylo ředitelů s praxí do 6 let, výrazně menší zastoupení bylo řediteli s praxí do 10 let (19%) a s praxí do 20 let (14%).

Vzhledem k tomu, že v posledních letech dochází ke slučování právních subjektů, nejčastěji základních škol s mateřskou školou, ať už z ekonomických, politických či jiných důvodů, zjišťovali jsme i zastoupení jednotlivých typů škol. Z uvedených údajů v tab. 2 vyplývá, že největší zastoupení měly ZŠ plně organizované (89%).

Tab. 2: Zastoupení základních škol

	N	%
ZŠ s jedním stupněm	1	3
ZŠ s I. + II. st. (plně organizované)	32	89
ZŠ sloučené s MŠ	2	5
ZŠ sloučené s jiným subjektem	0	0
ZŠ s I. st. a sloučené s MŠ	1	3
Celkem	36	100

Tab. 3: Vzor stupňů škály

A	B	C	D	E
úplně souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím	vůbec nesouhlasím

Otázka č. 1

Tab. 4: Ředitel školy je úspěšný, když (ředitelé ZŠ)

	A	B	C	D	E
<i>škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele</i>	67 %	33 %	0 %	0 %	0 %
<i>existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky</i>	72 %	28 %	0 %	0 %	0 %
<i>je orientován na svůj profesionální rozvoj</i>	8 %	78 %	14 %	0 %	0 %
<i>je ochoten riskovat</i>	11 %	56 %	28 %	3 %	3 %
<i>naplňuje cíle vzdělávacího programu</i>	28 %	69 %	0 %	3 %	0 %
<i>klade silný důraz na vyučovací proces</i>	31 %	53 %	17 %	0 %	0 %
<i>má škola vysoký počet přijatých žáků na další studium</i>	6 %	53 %	36 %	6 %	0 %
<i>ve škole je zanedbatelná delikvence</i>	14 %	67 %	14 %	6 %	0 %
<i>funguje partnerství škola – rodiče</i>	50 %	44 %	6 %	0 %	0 %
<i>existuje systém práce a pořádek</i>	39 %	50 %	8 %	3 %	0 %
<i>jsou zajištěny materiální zdroje</i>	25 %	72 %	3 %	0 %	0 %
<i>kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků</i>	39 %	53 %	8 %	0 %	0 %
<i>jsou ve výuce používány nové metody a technologie</i>	25 %	69 %	6 %	0 %	0 %
<i>je škola pozitivně vnímána veřejností</i>	69 %	28 %	3 %	0 %	0 %
<i>efektivně hospodaří s rozpočtem školy</i>	36 %	64 %	0 %	0 %	0 %
<i>jsou výsledky externí kontrolní činnosti v souladu s právními předpisy</i>	17 %	75 %	8 %	0 %	0 %

Tab. 5: Ředitel školy je úspěšný, když (zástupci zřizovatelů)

	A	B	C	D	E
<i>škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele</i>	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
<i>existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky</i>	69 %	31 %	0 %	0 %	0 %
<i>je orientován na svůj profesionální rozvoj</i>	25 %	56 %	6 %	13 %	0 %
<i>je ochoten riskovat</i>	13 %	19 %	56 %	13 %	0 %
<i>naplňuje cíle vzdělávacího programu</i>	63 %	38 %	0 %	0 %	0 %
<i>klade silný důraz na vyučovací proces</i>	19 %	63 %	13 %	0 %	6 %
<i>má škola vysoký počet přijatých žáků na další studium</i>	13 %	50 %	31 %	6 %	0 %
<i>ve škole je zanedbatelná delikvence</i>	19 %	50 %	13 %	13 %	6 %
<i>funguje partnerství škola – rodiče</i>	44 %	56 %	0 %	0 %	0 %
<i>existuje systém práce a pořádek</i>	25 %	63 %	13 %	0 %	0 %
<i>jsou zajištěny materiální zdroje</i>	19 %	56 %	19 %	6 %	0 %
<i>kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků</i>	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
<i>jsou ve výuce používány nové metody a technologie</i>	38 %	50 %	13 %	0 %	0 %
<i>je škola pozitivně vnímána veřejností</i>	38 %	63 %	0 %	0 %	0 %
<i>efektivně hospodaří s rozpočtem školy</i>	63 %	38 %	0 %	0 %	0 %
<i>jsou výsledky externí kontrolní činnosti v souladu s právními předpisy</i>	44 %	50 %	6 %	0 %	0 %

Otázky jsou konkrétně definované, aby bylo možné z vyhodnocení určit potvrzení či vyvrácení tvrzení. Totožnou otázku č. 1 se šestnácti škálami jsme předložili ředitelům škol i vedoucím odborů, abychom dokázali výsledky porovnávat.

Vyhodnocení otázky č. 1:

▪ ***Škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele***

Z rozboru výsledků vyplývá pozitivní zjištění, protože 67% ředitelů označilo stupeň s největší mírou souhlasu (A) a 33% souhlasné stanovisko (B), neboť považují za prioritu, aby žáci i učitelé ve škole cítili přívětivou atmosféru. Vedoucí odboru vyjádřili souhlas 50% (A) na 50% (B). Je považováno za důležité, aby ředitel zajistil svým kolegům kvalitní zázemí k práci.

▪ ***Existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky***

72% ředitelů označilo nejvyšší stupeň (A), 28% (B) a vedoucí odboru 69% (A), 31% (B), což je vyrovnaný výsledek a dokazuje, že obě skupiny oceňují, když ředitel zaujímá svým chováním k učitelům a žákům otevřený a partnerský postoj.

▪ ***Je orientován na svůj profesní rozvoj.***

Více než $\frac{3}{4}$ (B) ředitelů uznává potřebu dalšího vzdělávání a k dosažení úspěchu je vzdělávání více než nutnost. 14% (C) ředitelů uvedlo, že nemá vyhraněný názor. Lze vysvětlit jen tím, že otázce nevěnovali takovou důležitost nebo že úspěšnost ředitele nespojují se vzděláváním a potřebou rozvoje. Oproti tomu vedoucí odboru označili v 25% (A), v 56% (B), v 6% (C) a překvapivě 13% (D) uvedlo stanovisko nesouhlasné.

▪ ***Je ochoten riskovat.***

V tomto vyhodnocení poprvé výsledky obsadily všechny stupně škál. 11% ředitelů uvedlo (A), až 56% (B), 28% (C) a po 3% poslední dvě škály (D, E). A zde se liší názor i vedoucích odboru, kteří až v 56% (C) nemají vyhraněný názor, ve 13% (A) úplně souhlasí a o dalších 6% více souhlasí (B). Výsledek jasně hovoří o tom, že když řediteli jde opravdu o školu, nezbyvá mu než riskovat a buď to přinese úspěch, či ne.

▪ ***Naplňuje cíle vzdělávacího programu.***

Nejvyšší zastoupení mají ředitelé v odpovědích souhlasných (B) 69%, úplně souhlasných (A) 28%, pouze 3% vyslovila nesouhlas. V tomto případě je velice zajímavé, že jsou to vedoucí odboru, kteří nejvíce označili stupeň (A) 63%, v 38% (B) souhlas. Proč tomu tak je, bylo by pouhou spekulací, proto neuvádíme zdůvodnění.

- ***Klade silný důraz na vyučovací proces.***

Úspěch ředitele lze spojovat s kvalitou vyučovacího procesu, neboť 31% uvedlo (A), 53% (B), 17% nemá vyhraněný názor (C). Vedoucí odboru uvedli nejvyšší souhlas v 19% (A), dokonce až 63% (B), 13% nemá vyhraněný názor a 6% nesouhlasí.

- ***Má škola vysoký počet přijatých žáků na další studium.***

Vyhodnocení tohoto tvrzení nachází shodu ředitelů s vedoucími odboru, neboť ředitelé hodnotí v 53% (B) a vedoucí odboru 50% (B). Shodu nacházíme i ve vyslovení nevyhraněného názoru – ředitelé 36% (C) a vedoucí odboru 31% (C). V tomto případě je velká pravděpodobnost, že v současné době se na střední školy dostává velké % žáků i s prospěchem průměrným. Proto se staví proti sobě dvě skupiny.

- ***Ve škole je zanedbatelná delikvence.***

Že se ještě daří ve školách udržet pořádek bez výchovných problémů a nežádoucích jevů, je čím dál pro ředitele a jeho kolektiv těžší. Proto při vyhodnocení ředitelé kladou důraz na vážnost této problematiky a 67% označilo souhlas (B), po 14% (A) i (C). Vedoucí odboru hodnotili 50% (B), 19% (A), po 13% (C) a (D). Vedoucí odboru nejsou přímými účastníky výchovně-vzdělávacího procesu ve školách, takže se k nim dostávají informace převážně jen v těch obtížně řešených případech nebo prostřednictvím ČŠI, jiných orgánů či médií.

- ***Funguje partnerství škola – rodiče.***

50% ředitelů označilo (A) jako nejvyšší stupeň souhlasu pro fungující spolupráci s rodiči, 44% (B), 6% pro nevyhraněný názor (C), což je výsledkem zanedbatelným. Vedoucí odboru se vyslovili ve 44% (A) a v 56% (B), takže zde je ve vyjádření většinová shoda.

- ***Existuje systém práce a pořádek.***

Zde ředitelé vyslovují úplný souhlas (A) 39%, souhlas (B) 50%, nevyhraněný názor (C) 8% a nesouhlasné vyjádření (D) 3%. Vedoucí odboru vyjádřili úplný souhlas (A) v 25%, souhlas (B) dokonce v 63% a pouze 13% (C).

- ***Jsou zajištěny materiální zdroje.***

Vysokých 72% (B) a 25% (A) souhlasných názorů, že ředitelův úspěch se projeví i ve schopnosti zajistit materiální základnu školy. Obezřetnější názor mají vedoucí odboru, kteří se vyslovili v 19% (A), v 56% (B), v 19% (C) a v 6% (D). V mnohých případech ředitel musí zvládat i hledání jiných zdrojů, než od státu, obce, případně sponzorů z řad rodičů. Proto se školy zapojují do různých projektů, a když se podaří, ředitel to považuje za úspěch.

- ***Kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků.***

Umožnit vzdělávání i dětem s různou mírou talentu i handicapu je cílem již mnoha škol. Při vyhodnocení 39% ředitelů uvedlo (A) nejvyšší stupeň souhlasu a 53% (B) souhlasu, pouze

8% (C) svůj názor nevyhranilo. Vedoucí odboru svůj souhlas vyjádřili: 50% (A) na 50% (B), takže pouze pozitivně.

▪ ***Jsou ve výuce používány nové metody a technologie.***

Opět vysoké vyslovení ředitelů pro souhlas (B) 69%, (A) 25%, (C) 6%. I vedoucí odboru vyslovují (B) 50%, (A) 38% a (C) 13%. Pro obě skupiny je významné používání nových metod a technologií při výuce.

▪ ***Je škola pozitivně vnímána veřejností.***

Mnozí ředitelé nepodceňují spolupráci s rodiči, se zřizovatelem a dalšími orgány a institucemi, což se odrazilo v označení vyššího stupně souhlasu (A) 69% řediteli, v souhlasu (B) 28% řediteli. Vedoucí odboru svůj názor vyjádřili označením stupně (A) 38% a v souhlasu (B) 63%.

▪ ***Efektivně hospodaří s rozpočtem školy.***

Na efektivní a účelné hospodaření kladou velký důraz obě skupiny, jen stupně hodnocení (A) a (B) jsou zastoupeny % protikladně. Ředitelé (A) 36%, (B) 64% a vedoucí odboru (A) 63%, (B) 38%.

▪ ***Jsou výsledky externí kontrolní činnosti v souladu s právními předpisy.***

75% ředitelů dalo jedno z nejvyšších hodnocení stupni (B), 17% (A), čímž odůvodňují, jak je pro ně důležité mít všechny kontrolní výstupy, např. ČŠI, hygieny, finančního úřadu, apod. v naprostém pořádku, a je to jeden z aspektů úspěšnosti ředitele. Vedoucí odboru vyjádřili souhlas s nevelkým rozdílem ve stupních, 50% (A) a 44% (B).

Otázka č. 2

Tab. 6: Ředitel školy by měl být pedagogickým pracovníkem

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	58 %	33 %	8 %	0 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	38 %	63 %	0 %	0 %	0 %

U vyhodnocení této otázky vycházíme z toho, že obě skupiny – ředitelé škol i vedoucí odboru, zastávají názor, aby funkci ředitele školy zastával člověk, který je pedagogickým pracovníkem. Zřejmě jde o vysokou akceptaci zákona o pedagogických pracovnících, kde je stanoven jeden z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy – buď praxe přímé pedagogické činnosti, nebo v činnosti podobného nebo obdobného zaměření před vstupem do funkce. Nejvyšší stupeň souhlasu (A) uvedlo 58% ředitelů a 38% vedoucích odboru, souhlas (B) označilo 33% ředitelů a 63% vedoucích odborů.

Otázka č. 3

Tab. 7: Morální kvalita ředitele souvisí s úspěšným řízením školy

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	44 %	33 %	17 %	6 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	44 %	44 %	13 %	0 %	0 %

Z výsledků je patrné, že jde o poměrně vyrovnanou názorovou shodu, a to i v případě nevyhraněného názoru (C) – 17% ředitelů, 13% vedoucích odboru. 6% ředitelů nesouhlasí (D) s názorem, že by morální kvalita souvisela s úspěšným managementem. Skutečnost je taková, že žádný z takových výzkumů nebyl dohledán, ale pozitivní je, že souhlasné stanovisko vyslovilo 44% (A) jak ředitelů, tak vedoucích odboru.

Otázka č. 4

Tab. 8: Osobnost ředitele utváří image školy

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	50 %	42 %	8 %	0 %	0 %
Zástupci zřizovatelů - vedoucí odboru	56 %	44 %	0 %	0 %	0 %

Z dotazníků vyplynulo, že obě skupiny spojují soubor osobnostních vlastností a způsob chování a jednání ředitele se jménem školy, že je to jeho vizitkou. Míra nejvyššího souhlasu (A) byla vyjádřena 50% řediteli, souhlasu (B) 42% a pouze 8% (C)

se nepřiklonilo k žádnému názoru. V případě vedoucích odboru lze říci, že i tam je podobně vysoké procento nejvyššího souhlasu (A) 56% a (B) 44%.

Otázka č. 5

Tab. 9: Ředitel by měl disponovat vlastnostmi úspěšných a výkonných učitelů v kontextu s jeho řídicí rolí (ředitelé ZŠ)

	A	B	C	D	E
<i>Personálního přínosu</i>	44 %	44 %	11 %	0 %	0 %
<i>Důsledností a vytrvalostí</i>	56 %	42 %	3 %	0 %	0 %
<i>Důvěryhodnosti</i>	69 %	25 %	6 %	0 %	0 %
<i>Entusiasmu (nadšení)</i>	55 %	39 %	6 %	0 %	0 %
<i>Intelektuální dovednosti</i>	36 %	53 %	11 %	0 %	0 %
<i>Spolehlivosti</i>	61 %	33 %	6 %	0 %	0 %
<i>Konsensu</i>	39 %	50 %	11 %	0 %	0 %

Tab. 10: Ředitel by měl disponovat vlastnostmi úspěšných a výkonných učitelů v kontextu s jeho řídicí rolí (zástupci zřizovatelů)

	A	B	C	D	E
<i>Personálního přínosu</i>	50 %	44 %	6 %	0 %	0 %
<i>Důsledností a vytrvalostí</i>	69 %	25 %	6 %	0 %	0 %
<i>Důvěryhodnosti</i>	56 %	38 %	6 %	0 %	0 %
<i>Entusiasmu (nadšení)</i>	63 %	31 %	6 %	0 %	0 %
<i>Intelektuální dovednosti</i>	50 %	44 %	6 %	0 %	0 %
<i>Spolehlivosti</i>	56 %	38 %	6 %	0 %	0 %
<i>Konsensu</i>	44 %	38 %	19 %	0 %	0 %

Práce s lidmi má svá specifika. A ředitel kromě osobních předpokladů řídicího pracovníka pracuje s lidským faktorem. Tato otázka měla vyzdvihnout některé důležité vlastnosti ředitele, kterými by měl disponovat při řízení (nejen lidských zdrojů). Nejvíce řediteli oceňovanými vlastnostmi byla důvěryhodnost – 69% (A) a spolehlivost – 61% (A), nejméně intelektuální dovednosti – 36% (A). Vedoucí odboru ze souboru vlastností nejvíce označili důslednost a vytrvalost – 69% (A) a entusiasmus – 63% (A). K vlastnostem a dovednostem – personální přínos, intelektuální dovednosti, konsensus, 11% ředitelů nemělo vyhraněný názor (C), v případě vedoucích odboru to bylo 6%, ale u vlastnosti konsensu dokonce 19%.

Otázka č. 6

Tab. 11: Pro základ úspěšného výkonu, znamená především rozvíjet pět kompetencí (ředitelé ZŠ)

	A	B	C	D	E
<i>Sebeuvědomění</i>	33 %	56 %	11 %	0 %	0 %
<i>Sebeovládání</i>	44 %	50 %	6 %	0 %	0 %
<i>Motivaci</i>	50 %	44 %	6 %	0 %	0 %
<i>Empatii</i>	53 %	42 %	6 %	0 %	0 %
<i>Společenskou obratnost</i>	39 %	47 %	14 %	0 %	0 %

Tab. 12: : Pro základ úspěšného výkonu, znamená především rozvíjet pět kompetencí (zástupci zřizovatelů)

Tab. 12	A	B	C	D	E
<i>Sebeuvědomění</i>	44%	38%	19%	0 %	0 %
<i>Sebeovládání</i>	56%	44%	0%	0 %	0 %
<i>Motivaci</i>	81%	19%	0%	0 %	0 %
<i>Empatii</i>	75%	25%	0%	0 %	0 %
<i>Společenskou obratnost</i>	63%	31%	6%	0 %	0 %

▪ ***Sebeuvědomění***

(vědět, co v daném okamžiku cítíme a proč, realisticky odhadnout vlastní možnosti a schopnosti)¹⁵⁹

Nejvyšší stupeň souhlasu (A) uvedlo 33% ředitelů a 44% vedoucích odborů, souhlasné stanovisko (B) dokonce 56% ředitelů a 38% vedoucích odborů. Bez vyhraněného názoru bylo 11% ředitelů a 19% vedoucích odborů.

▪ ***Sebeovládání***

(osobní zodpovědnost a svědomitost, vysoká stresová odolnost a schopnost přiměřeně reagovat)

Z výsledků je patrné, že téměř shodně označily obě skupiny: ředitelé 44% (A), vedoucí odboru 56% (A). Souhlas (B) uvedlo 50% ředitelů a 44% vedoucích odborů.

▪ ***Motivaci***

(v duchu nejvlastnějších preferencí mířit k cíli, s jejich pomocí se snažit převzít iniciativu)¹⁶⁰

V tomto případě hodnotilo (A) 50% ředitelů a dokonce až 81% vedoucích odborů. Souhlasné stanovisko (B) uvedlo 44% a 19% vedoucích odborů. Motivaci obě skupiny velmi preferují.

▪ ***Empatii***

(chápat pocity a chování druhých a umět respektovat jejich odlišnost v prožívání)

53% ředitelů hodnotí (A) a nejvyšší stupeň dalo 75% vedoucích odborů. Stupeň (B) uvedlo 42% ředitelů a 25% vedoucích odborů.

▪ ***Společenskou obratnost***

(odhadovat nejrůznější společenské vztahy a situace, držet se faktů, umět užívat společenskou obratnost k přesvědčování, vedení lidí)¹⁶¹

U této dovednosti pravděpodobně došlo ne ke zcela úplnému pochopení významu, proto 14% ředitelů uvedlo nevyhraněný názor, dále nejvyšší stupeň souhlasu (A) označilo 39% ředitelů a dokonce 63% vedoucích odborů. Stupeň (B) byl vybrán 47% řediteli a 31% vedoucími odborů.

¹⁵⁹ Apas - akademie osobního rozvoje: Pro manažery. [online]. Planá nad Lužnicí. [cit. 2014-03-15]
Dostupné na WWW: < <http://www.apas.cz/projekty/pro-manazery/> >

¹⁶⁰ Tamtéž

¹⁶¹ Apas - akademie osobního rozvoje: Pro manažery. [online]. Planá nad Lužnicí. [cit. 2014-03-15]
Dostupné na WWW: < <http://www.apas.cz/projekty/pro-manazery/> >

Otázka č. 7.

Tab. 13: Úspěšnost manažerské práce ředitele ovlivňuje osobní život a naopak

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	14 %	53 %	33 %	0 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	-	-	-	-	-

Již během kvalitativního výzkumu jsme zaznamenali, že ředitelé uznávali, že funkci zvládají také díky pochopení a podpoře rodiny. Což sice potvrzuje i vyjádření stupněm (A) 14% ředitelů a souhlasným stanoviskem (B) 53% ředitelů, ale pozoruhodné je uvedení nevyhraněného názoru (C) až 33% ředitelů.

Otázka č. 8

Tab. 14: Úspěšnost ředitele se projevuje v jeho schopnosti určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	44 %	50 %	6 %	0 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	56 %	44 %	0 %	0 %	0 %

Ředitel by neměl mít jen jeden konečný cíl, ale mnoho cílů dílčích a postupných, měl by vědět, kam bude jeho škola směřovat. Podle výsledků lze usoudit, že si to na stejné úrovni uvědomují jak ředitelé (A) 44%, (B) 50%, tak vedoucí odboru (A) 56% a (B) 44%, a přikládají tomu důležitý význam.

Otázka č. 9

Tab. 15: Definování standardů ředitele by posílilo profesní růst (kariérní dráhu) ředitele a zřizovatelům umožnilo kvalifikovaněji ohodnotit výkon ředitele školy [jakého ředitele si přeje stát]

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	6 %	33 %	39 %	17 %	6 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	12 %	38 %	31 %	19 %	0 %

Nejednotnost názorů na kariérní systém je ve společnosti již několik let zaznamenáván a ani definování kariérní cesty ředitele bez náležitého hodnocení a odměňování není řešením. Výsledky jasně ukazují, že zastoupení názorů existuje ve všech stupních škál. Není zanedbatelné vyjádření 39% ředitelů – bez vyhraněného názoru (C), což je dokonce více než uvedených 33% souhlasných názorů (B). Ani vedoucí odboru nemají jednotný náhled na tuto problematiku 12% uvádí (A), 38% (B), tj. téměř stejný počet jako ředitelé, 31% je nerozhodnuto a 19% nesouhlasí a 6% vůbec nesouhlasí.

Otázka č. 10.

Tab. 16: Zavedením funkčního kariérního systému učitelů dojde k pozitivnímu ovlivnění profesní kompetence ředitele

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	0 %	31 %	41 %	25 %	3 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	-	-	-	-	-

Jako v případě kariérní dráhy ředitele, není kariérní systém učitelů nastaven a ani není jednotný názor na jeho funkčnost. Pokud by se systém stal nástrojem pro zvýšení motivace a ocenění dobrých učitelů, pak by ho jistě přivítal i ředitel. Výsledky nám ukázaly, že až 41% ředitelů nemá vyhraněný názor, souhlasí sice 31% ředitelů, ale také až 25% ředitelů nesouhlasí.

Otázka č. 11.

Tab. 17: Fungování spolupráce ředitele se zřizovatelem se pozitivně odráží v úspěšné manažerské práci

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	36 %	61 %	3 %	0 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	38 %	38 %	18 %	6 %	0 %

Výsledné vyhodnocení nám ukázalo, že existuje souvislost pozitivní spolupráce se zřizovatelem a managementem školy. Téměř shodné procento ředitelů (36%) a

vedoucích odboru (38%) uvedlo nejvyšší stupeň souhlasu (A), 61% ředitelů a 38% vedoucích odboru označilo souhlasné stanovisko (B). 18% zřizovatelů nemá vyhraněný názor.

Otázka č. 12.

Tab. 18: Profesní portfolio ředitele by bylo dobrou vizitkou pro hodnocení výkonu zřizovatelem

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	0 %	50 %	36 %	14 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	19 %	44 %	25 %	6 %	6 %

Profesní portfolio by bylo nástrojem profesního rozvoje a podkladem pro hodnocení, ale vyžadovalo by to metodiku vedení, obsahu a struktury. A kladné přijetí zřizovatelem. Toto konstatování mohlo být příčinou nevyhraněného názoru 36% ředitelů a 25% vedoucích odboru. Příznivým výsledkem je souhlasné stanovisko (B) u 50% ředitelů a 44% vedoucích odboru. Objevil se i nesouhlas (D) u 14% ředitelů a u 6% u vedoucích odboru.

Otázka č. 13

Tab. 19: Ředitel by měl být úspěšným absolventem kvalifikačního studia pro ředitele škol [F1, F2] nebo Bc. studia školského managementu již při nástupu do funkce

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	14 %	42 %	22 %	22 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	19 %	57 %	12 %	12 %	0 %

Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy vyplývá ze zákona o pedagogických pracovnících a povinností ředitele je jeho absolvování do dvou let po nástupu do funkce. V současné době dochází i k názoru, že ředitel by studium měl absolvovat ještě před nástupem do funkce. Výsledky šetření nám ukázaly, že není shoda ani mezi řediteli, ani vedoucími odboru. Názory pokrývají čtyři stupně škály a největší

zastoupení má souhlasné stanovisko (B), pro které se rozhodlo 42% ředitelů a 57% vedoucích odboru. Nesouhlas (D) a nevyhraněnost názoru (C) je u 22% ředitelů a 12% u vedoucích odboru.

Otázka č. 14.

Tab. 20: Úspěšnost manažerské práce ředitele závisí na několikaleté (více než 5 let) praxi získané v samotném výkonu funkce ředitele

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	-	-	-	-	-
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	0 %	44 %	19 %	37 %	0 %

Z výsledku nelze jednoznačně definovat vzájemnou souvislost úspěšnosti managementu s ředitelskou praxí. Vyplývá to z dat, která říkají, že 44% vedoucích souhlasí (B) a 37% nesouhlasí (D).

Otázka č. 15

Tab. 21: Úspěšnost manažerské práce ředitele závisí především na školské politice v daném regionu

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	-	-	-	-	-
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	0 %	12 %	32 %	50 %	6 %

Pozitivní je vyjádření vedoucích odboru, kteří si nespojují úspěšnost ředitele s aktivním vlivem regionální politiky. Rozhodujícím výsledkem je 50% nesouhlas (D) a 6% naprostý nesouhlas (E).

Otázka č. 16

Tab. 22: Zřizovatel školy by měl mít povinně a veřejně zpřístupněna kritéria hodnocení výkonu ředitele

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	25 %	41 %	25 %	6 %	3 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	19 %	19 %	50 %	12 %	0 %

Pozice zřizovatelů (obcí a krajů) ve vztahu k hodnocení škol, které zřizují, vychází ze zákonných norem (zákon o obcích, zákon o HMP, školský zákon, atd.), ale neexistuje jednotná struktura a obsah metodického doporučení. Některé správní celky mají usnesením rady městské části přijatá kritéria, ale v mnoha případech mají stanovená pouze pravidla o stanovení osobního příplatku ředitele za vedení. Z výsledků je patrné, že ředitelé mají zájem o hodnocení svého výkonu s předem nastavenými kritérii; 41% uvedlo souhlasné stanovisko (B). Přesto se zřejmě objevuje i nedůvěra, neboť 25% ředitelů nemá vyhraněný názor (C), 6% dokonce nesouhlasí (D). Naopak není přívětivé 50% zastoupení vedoucích odboru s nevyhraněným názorem (C).

Otázka č. 17

Tab. 23: Podle nastavených kritérií zřizovatelem lze zřetelně vyhodnotit, který ředitel je úspěšný

	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	-	-	-	-	-
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	6 %	32 %	50 %	12 %	0 %

Výsledky ukazují na současnou situaci, kdy mnoho zřizovatelů nemá stanovená kritéria hodnocení výkonu ředitele. Proto až 50% vedoucích odborů nemá vyhraněný názor (C), 12% nesouhlasí (D), pouze 32% souhlasí (B).

Otázka č. 18

Tab. 24: Funkce ředitele by měla mít charakter služebního definitivy s časově neomezenou dobou [v případě porušení zákona, rozhodne soud]

Tab. 24	A	B	C	D	E
Ředitelé ZŠ	11 %	25 %	39 %	25 %	0 %
Zástupci zřizovatelů – vedoucí odboru	0 %	12 %	25 %	38 %	25 %

Položení otázky vychází ze zahraničního příkladu, konkrétně Francie, ke které česká společnost také začíná vzhlížet. Z výsledků je možné vyvodit, že u 25% ředitelů je na stejné úrovni souhlas (B) i nesouhlas (D), 39% nemá vyhraněný názor, pouze 11% uvedlo jednoznačný souhlas. U vedoucích odboru je největší zastoupení nesouhlasu (D) v 38% a úplného nesouhlasu (E) v 25%. V současné době je ředitel ve výkonu funkce potvrzován na šestileté období v souladu se školským zákonem v platném znění.

Následující dvě otázky jsou tzv. otevřené a dávaly respondentům volnost u odpovědí, z kterých bychom zjistili, jaké znalosti, dovednosti, kompetence a chování potřebují mít ředitelé škol, aby svou práci vykonávali kvalitně. U druhé otázky bylo naším zájmem získat doporučení, na co by se měli nově nastoupení ředitelé zaměřit, na co si dát pozor při výkonu funkce. Mnoho jich tuto možnost využilo a výsledkem bylo získání cenných názorů, které přispěly nejen k zodpovězení položených výzkumných otázek, ale staly se i důvodem k zamyšlení a zaměřením pro osobní rozvoj ředitelů. Vybrali jsme podstatnou část a sestavili z nich přehledný seznam.

Otázka č. 19.

Jaké charakteristiky (znalosti, dovednosti, kompetence, chování) jsou podle Vás potřebné k tomu, abyste svou práci vykonával/a kvalitně? (znění pro zřizovatele: charakteristiky potřebné pro ředitele našich škol?)

ŘEDITELE ZŠ

- **Chování** – zodpovědnost, důvěryhodnost, spolehlivost, čestnost, respektovat etický kodex, přirozená autorita, spravedlnost, vytrvalost, asertivita, osobní vzor, empatické

chování, pracovitost, důslednost, velkorysost, nadšení a nekonečnou trpělivost, sebevědomí i pokora

- **Psychické vlastnosti** – inteligence, paměť
- **Schopnosti** – organizační schopnosti, vzdělávání, profesní růst, mít vizi, schopnost získat a udržet důvěru ostatních, schopnost se rychle a správně rozhodnout na základě analýzy situace, schopnost řešit věci s nadhledem, schopnost vést lidi, strategické myšlení, pracovitost, umění řešení konfliktů a zvládání krizových situací
- **Zdraví** – dostatek psychických sil, zapomenout na práci za dveřmi domova
- **Odbornost** – psychologie, pedagogika, znalost ekonomiky, právní vědomí
- **Znalosti a dovednosti** v celé šíři školského managementu
- **Dovednosti** – komunikační dovednosti, jednání s lidmi, verbální dovednost, prezentace a obhajoba práce školy na veřejnosti a u zřizovatele, podpora učitelského sboru, ovládání PC na vyšší úrovni, být výborným učitelem, který je autoritou pro žáky, rodiče i učitele (ředitel, který je špatný učitel nemůže rozpoznat kvality svých učitelů a nemůže je správně vést).

ZÁSTUPCI ZŘIZOVATELŮ

- **Chování** - důslednost, spravedlnost, čestnost, slušný člověk s vysokým morálním kreditem, asertivní, vytrvalost, nadšení, empatie, spolehlivost, entusiasmus
- **Schopnosti** – organizační schopnosti, komunikace, sebehodnocení, schopnost identifikovat jádro jakéhokoliv problému a operativně ho řešit s poskytnutím výstupů účastníkům (rodičům, žákům, veřejnosti)
- **Zkušenost** – pedagogická a manažerská, týmový hráč
- **Znalost prostředí školy** (nutnost učit ve škole před profesním postupem na pozici ředitele školy)
- **Dovednosti** – ředitel má mít vizi, kam škola půjde a má to umět realizovat.

Široké spektrum definovaných vlastností, dovedností a schopností ze strany ředitelů a zástupců zřizovatelů vypovídá, že obě strany mají povědomí, jakými vlastnostmi by měl takový „úspěšný“ ředitel disponovat. Můžeme se i domnívat, že většina ředitelů i zástupců vycházela z vlastních zkušeností a ne jenom z imaginárních představ. Že úspěšní ředitelé existují, nám potvrzuje v rámci kvalitativního šetření sestavení výzkumného vzorku – ředitelů/ek, kteří mnoha zmíněnými vlastnostmi oplývají a tyto vystihují jejich osobnost.

Otázka č. 20

Co byste doporučil/a nově jmenovaným ředitelům, aby byli ve svém výkonu funkce úspěšní?

ŘEDITELE ZŠ

„Nebrat si neúspěchy osobně, a když se něco nepodaří, vybavit si, co vše se naopak povedlo.“
„Velmi dobře si zjistit, co ta práce obnáší, pohovořit si s bývalými i současnými řediteli, o čem tato práce je, a vědět co možná nejdetailněji, do čeho jdu.“
„Snahu o co největší pracovní nasazení, smysluplnou komunikaci se zaměstnanci, rodiči, žáky a spolupracujícími organizacemi, materiální zabezpečení školy, bezpečné prostředí školy a dobrou prezentaci školy na veřejnosti.“

ZÁSTUPCI ZŘIZOVATELŮ

„Aby neměli příliš vysoké ambice a s pokorou se poučovali minulostí.“
„Dobře zmapovat terén, vyhotovení SWOT analýzy, nepodceňovat žádného z externích partnerů – především rodiče.“
„Být statečný v uplatňování svých vizí založených na reálných možnostech.“
„Sestavit si okolo sebe užší kvalitní tým – zástupce, ekonoma, sekretářku, ekonoma, atd., kteří sdílejí stejné nadšení pro práci ve škole.“
„Pozice ředitele je obtížná v tom, že musí být jak dobrým učitelem, manažerem, tak i úředníkem. Proto je nutné se stále vzdělávat, umět rozdělovat práci a kontrolovat ji. Dobře nastavené kontrolní systémy uvnitř školy. Podstatné je vytvořit ve škole dobré klima mezi učiteli.“

Při vyhodnocení byly použity citace respondentů, které nejvíce vystihují doporučení pro nově nastoupené ředitele na novou pozici.

8 Shrnutí výsledků a diskuze

V minulé kapitole jsme objasnili analyzovaná data obou etap výzkumného šetření a v této části práce shrneme všechna naše zjištění a porovnáme je s interpretací jiných autorů. Stále musíme mít na paměti, že se jedná o smíšený výzkum, který vyžaduje při psaní studie odlišný přístup, takže si podle doporučení Hendla vytvoříme určitý kompromis.¹⁶² Popíšeme si výsledky kvalitativního výzkumu a výzkumu kvantitativního, ale zároveň budeme popisovat zjištěnou integraci výsledků.

Název práce označuje dvě témata, která mají k sobě sounáležitost a která vycházejí ze současného fenoménu doby: zaměření na úspěch a jeho vliv na výkon, na charakterizování osobnostních vlastností jedince, které by mu k úspěchu pomohli. Obě témata jsou zasazená do oblasti školského managementu, který se vyznačuje řadou specifik a postupů v řízení škol. Jedním z těchto specifik je oblast řízení lidských zdrojů a v našem případě se to týká přímo pracovníků, kteří stojí v čele školy – ředitelů. Výzkumné šetření nám ukázalo, že být dobrým ředitelem, neznamená být jen dobrým odborníkem – pedagogem. V tomto směru se budeme zabývat ještě další problematikou, ale je nutné si připomenout, že získání mnoha cenných informací je výsledkem šetření pouze malého výzkumného vzorku, takže závěry nelze paušálně vztahovat na všechny ředitele škol. Přesto však výzkumný vzorek ze šesti ředitelů lze považovat za dostatečný a zohledňující požadavky kvalitativní metodologie.

Prostřednictvím metod interview, pozorování a dotazníkového šetření jsme zkoumali spojitost úspěšnosti ředitele s řízením školy. Pro zkoumání charakteristik osobnosti ředitelů jsme kromě metod interview a pozorování využili pro ověření typologie MBTI online test osobnosti¹⁶³ na www.zarohem.cz. K tomuto kroku jsme přistoupili z hlediska existující eventuality stvrzení námi zjištěných údajů o osobnostech, neboť zpracování takového testu vyžaduje vysoce erudované schopnosti v oblasti psychodiagnostiky. Tento fakt byl ztěžujícím faktorem nejen při určení

¹⁶² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 328. ISBN 978-80-7367-485-4

¹⁶³ Test je založen na materiálech Vysoké školy báňské v Ostravě a vychází z testu, publikovaného ve skriptech pro předmět Manažerské dovednosti (autor: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.). Koncept testu pochází z hlav amerických psychologek Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers, které využily a doplnily poznatky psychologů C. G. Junga a Allporta.

osobnostního typu, ale i vlastností, schopností a chování charakterizující osobnost ředitele. Výhodou by byly základní metody z oboru psychologie a sociologie, které bychom i v oblasti managementu uplatnili.

Nejdříve si připomeneme specifické výzkumné otázky, které se týkaly úspěšnosti ředitelů základních škol:

„Proč jsou někteří ředitelé považováni za úspěšné a jiní ne?“

„Co považuje ředitel školy za úspěšnost ve své manažerské práci a jak pohlíží na úspěšnost ředitele zřizovatel?“

Každý manažer bez ohledu na oblast, kterou řídí, by měl splňovat základní požadavky na osobnostní charakteristiky manažerů, jež umožňují úspěšný výkon manažerských funkcí a usnadňují práci s lidmi.¹⁶⁴ Dobrý ředitel musí umět chápat druhé, vnímat a vést je. Aby dosáhl zařazení mezi úspěšné ředitele škol, musí dávat svou aktivitou, energií a nadšením pro věc **vzor ostatním**, aby se nechali strhnout a dokázali ho následovat. Ztotožňujeme se s autory Niermeyerem, Seyffertem a konstatujeme, že úspěšní lidé dokážou svou silou a pevnou vírou ovlivňovat věci podle svého zájmu ve prospěch svých cílů. Jsou přesvědčeni o své vnitřní síle.¹⁶⁵ Uvádíme jako ilustraci tohoto názoru výrok Ř4 – Jany: *„Práce ředitele mě ohromně naplňuje, protože mám takový pocit – je to tvůrčí práce. Já mám pocit, že tvořím, že si tu školu tvořím a že ty lidi, jaký jim dám prostor nebo nedám, jak je směřuju, jak usměrňuju, vybírám si je nějakým způsobem...že vlastně tvořím i ty lidi nebo ten tým.“*

K tomu, aby se ředitel stal zmíněným vzorem pro lidi v týmu, musí být připraven překonávat překážky, nesnáze, musí být ochoten naslouchat druhým a vcítit se do jejich situace (být empatický), musí vyslechnout názory ostatních bez předsudků a především, kromě uvedených **postojů**, být odhodlaný jít za cílem a být úspěšný. Plamínek charakterizuje postoje jako vlastnosti, které nejsou přímo zděděné, ale zároveň je možné zdědit je nepřímo jako **vlohy** k určitým postojům.¹⁶⁶ Studie nám

¹⁶⁴ Top lektori. *Charakteristika osobnosti manažera*. [online]. Praha, 2014.[cit. 2013-09-19]. Dostupné an WWW: <http://www.toplektori.cz/data/clanky/charakteristika-osobnosti-manazera.pdf>

¹⁶⁵ NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 26. ISBN 80-247-1223-7

¹⁶⁶ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Grada, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3235-0

potvrdila existenci určitých vloh u respondentů, neboť ovlivnění při výběru profese pedagoga a následně i role ředitele přicházelo z rodinného prostředí. Kromě jednoho respondenta, který rodinou nebyl ovlivněn, ostatní uvedli vesměs příslušníky rodinného či příbuzenského svazku. Doplníme dvěma výroky Ř1 – Aleny: ...*“jak říkám, tatínek byl učitel, ředitel školy, můj dědeček byl starosta vesnice 25 let, docela velké, kde se tatínek narodil. Ale myslím si, že ty kořeny mám po tatínkovi.”*

.....a Ř4 – Jany: *„Já to měla jednoduché, protože všichni mí příbuzní byli ředitelé škol, učitelé –moje babička byla hodně úspěšná učitelka, dědeček byl ředitel, maminky bratr byl ředitel školy.“*

Dále jsme u respondentů zaznamenali shodu ve vlastnostech a postojích, kterými disponovali: **aktivitou, vytrvalostí, empatií, nadšením**. Uvedením shodných vlastností zjištěných u respondentů – **vytrvalost, nadšení**, potvrdíme názor R. St. Johna (2011), který zmiňuje sice i další vlastnosti, jako je pracovitost, zaměření, donutit se, **vize**, zdokonalit se, pomáhat, ale zahrnuje je do charakterových vlastností, jež znamenají **„charakteristiku úspěšných lidí“**. Podrobněji jsme o nich psali v teoretické části, kde jsme uváděli poznatky z několikaletého výzkumu tohoto analytika. Mohli bychom polemizovat s jeho názorem, že těchto osm vlastností není geneticky daných, ale pro potvrzení jeho názoru stačí, že můžeme uvést důkazy o existenci dalších vlastností respondentů. Studií jsme totiž zjistili, že všichni respondenti **mají svou vizi, poslání či životní hodnoty** a dokázali je velmi zřetelně a bez rozmýšlení vyjádřit. Tyto postoje charakterizují výroky:

Ř1 – Alena: *„Šťastná rodina, být dobrým člověkem i učitelem, mít úspěchy v práci.“*

Ř2 – Marek: *„Škola, kde se každé dítě naučí maximum a bude se co nejméně nudit.“*

Ř3 – Václav: *„Úspěšná škola pro všechny, cítit se ve škole dobře. Stmelit kolektiv.“*

Ř4 – Jana: *„Práce jako poslání, mít neustále vizi, kam školu vést, tyto vize se během let mění.“*

Ř5 – Erika: *„Spokojený život, pomáhající profese, rodina, práce, která naplňuje a baví.“*

Ř6 – Dita: *„Životní rovnováha – odpočinek a práce, osobní rozvoj.“*

Stanovení vize či cíle v profesním životě se stalo námětem i pro dotazníkové šetření, kdy jsme ověřovali názory ředitelů i zástupců zřizovatelů otázkou, která měla prokázat souvislost úspěšnosti ředitele s jeho schopností určit vizi či stanovit cíle rozvoje školy.

T1a: Ředitelé škol potvrzují souvislost mezi úspěšností a schopností určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy.

T1b: Většina zřizovatelů potvrzuje souvislost mezi úspěšností ředitele a schopností určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy.

Tvrzení se **potvrdilo** u obou skupin – ředitelé ZŠ a zástupci zřizovatelů přikládají k stanovení vize důležitý význam a uvedly souhlasné odpovědi.

Ve spojitosti osobnosti ředitele školy s jeho úspěšností musíme uvést jednu významnou získanou vlastnost – **charakter**, jež vytváří základ pro **morální profil člověka**.¹⁶⁷ Respondenti uvedli morální vlastnosti pro úspěšnost ředitele jako důležité, ale nebyla dosažena jednoznačná shoda. I v případě dotazníkového šetření se objevily u respondentů obou skupin odpovědi jak souhlasné, tak s nevyhraněným názorem, ale v kontextu stanoveného tvrzení převládly souhlasné odpovědi.

T2a: Ředitelé škol potvrzují souvislost mezi úspěšností a morální kvalitou.

T2b: Většina zřizovatelů považuje morální kvality ředitele za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti. Tvrzení se **potvrdilo** u ředitelů škol i zástupců zřizovatele.

Interpretace jednotlivých tvrzení byly podrobně popsány v předchozí kapitole, zde uvádíme přehled ověřených tvrzení.

Plamínek (2010) označuje **názory a motivy** subjektivním odrazem – v případě názorů, **co lidé myslí a čemu věří**, v případě motivů, **co lidé chtějí**. Znamená to, že každý člověk je odpovědný za svou vnitřní motivaci a k dosažení cílů jsou zpravidla nutné konkrétní znalosti a kompetence. V rámci naší studie jsme zjistili, jaké byly hlavní motivy volby profese ředitele, co ovlivnilo jejich postoje a názory než roli ředitele přijali. Tři respondenti vstupovali do této role přes praxi zástupce, byla to pro ně výzva k začátku něčeho nového, zásadní pro ně bylo, že mohou ovlivnit dění ve škole a prosazovat svůj názor. Pro někoho není jednoduché se rozhodnout, neboť zvažuje nejen své znalosti, kompetence, ale podrobuje se **sebereflexi**, vyhodnocuje své

¹⁶⁷ KELNAROVÁ, J.; MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie I. díl*. Praha: Grada, 2010. s. 56. ISBN 978-80-247-3270-1

pocity, obavy, které v nás vyvolávají druzí a samozřejmě i naše vlastní motivy a jednání. Tyto projevy charakterizují **osobní rozvoj**. Jak je pro někoho důležité postupovat podle svého **sebepoznávání** a počkat na ten „správný čas“ nám potvrzuje následující výrok jednoho z nich:

Ř6 – Dita: ... “ta porevoluční doba byla hodně evoluční a mně se nechtělo a nezdálo se mi, že mám tolik zkušeností, hlavně jsem neuznávala skočit rovnou na tu roli bez toho zástupcování”. ... “tu roli zástupkyně jsem chtěla, to se musím přiznat, o tu jsem stála, ne jenom učit, ale poznat po těch 10 letech nějaký stupínek. Ta zástupkyně mě bavila strašně moc, protože všichni mě pustili úplně ke všemu, co jsem chtěla.”pak jsem už nechtěla dělat jen tu zástupkyni, která jim všechny ty zlatý misky nosí a oni je nosí a přenesou někam dál.... “

Při zaměření na základní charakteristiku osobního rozvoje jedince ve smyslu nalézání cílů, hodnot, sebedůvěry, komunikace a směrů sebeřízení jsme vycházeli z důležitosti pro prohloubení manažerských dovedností vedoucí k vyšší výkonnosti a spokojenosti. Z tohoto hlediska byly v dotazníkovém šetření zahrnuty otázky spadající do této oblasti a následné výsledky vyhodnocují tvrzení:

T3a: Ředitelé škol považují vlastnosti spojené s řídicí rolí: personální přínos, důslednost, vytrvalost, důvěryhodnost, entusiasmus, intelektuální dovednosti, spolehlivost, konsenzus, za důležitý předpoklad k tomu být úspěšným ředitelem.

T3b: Většina zřizovatelů považuje vlastnosti spojené s řídicí rolí ředitele: personální přínos, důslednost, vytrvalost, důvěryhodnost, entusiasmus, intelektuální dovednosti, spolehlivost, konsenzus, za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti. Tvrzení se **potvrdilo** u obou skupin – ředitelé ZŠ a zástupci zřizovatelů, uvedly souhlasné odpovědi.

T4a: Ředitelé škol považují pět významných kompetencí: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost, za důležitý předpoklad k tomu být úspěšným ředitelem.

T4b: Většina zřizovatelů považuje pět významných kompetencí ředitele: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost, za důležitý předpoklad jeho úspěšnosti. Tvrzení se **potvrdilo** u obou skupin – ředitelé ZŠ a zástupci zřizovatelů, uvedly souhlasné odpovědi.

„Na úspěch je možné se dívat velmi různým způsobem a považovat za něj velmi rozdílné věci“ říká Plamínek (2010). Využili jsme možnosti zařadit do dotazníkového šetření otázky, které konkretizují jevy z managementu škol a lze je dobře vyhodnotit:

T5a+b : Existuje více než 50% souvislost mezi úspěšností ředitele a jeho komplexním zajištěním následujících fenomenů:

- škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele
- existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky
- je orientován na svůj profesionální rozvoj
- je ochoten riskovat
- naplňuje cíle vzdělávacího programu
- klade silný důraz na vyučovací proces
- škola má vysoký počet přijatých žáků na další studium
- ve škole je zanedbatelná delikvence
- funguje partnerství škola – rodiče
- existuje systém práce a pořádek
- materiální zdroje jsou zajištěny
- kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků
- ve výuce jsou používány nové metody a technologie
- škola je pozitivně vnímána veřejností
- efektivně hospodaří s rozpočtem školy
- výsledky externí kontrolní činnosti jsou v souladu s právními předpisy

Bylo pro nás zajímavým zjištěním, že značně převládaly souhlasné odpovědi jak z řad ředitelů, tak zástupců zřizovatelů. Pouze v jednom fenoménu, a to při vyhodnocení souvislosti úspěšnosti ředitele s ochotou riskovat, výsledek nedosáhl ani hranice 50%. Ale stalo se to v případě jen skupiny zástupců zřizovatelů, kteří zřejmě nedokázali ze své pozice odhadnout, nakolik a v jaké oblasti se ředitel pouští do riskování. Vzhledem k tomu, že se tak stalo v jednom fenoménu a v ostatních hodnoceních převládaly souhlasné odpovědi, je možné konstatovat, že tvrzení se **potvrdilo**.

V současné době probíhají diskuze ohledně zavedení kariérního systému učitelů, s kterým souvisí stanovení jakési cesty rozvoje profesních kompetencí, specializačních a řídicích pozic a stanovení úlohy standardu učitele. V souvislosti s touto problematikou se hovoří také o standardech ředitele, i když rozhodně ne v takovém rozsahu a takové důležitosti. Standardy by pomohly určit „jaký“ ředitel by měl být v našich školách, co se od něj očekává, jak podporovat další jeho rozvoj, jak hodnotit kvalitu jeho výkonu. Využili jsme situace, kdy je tato problematika aktuální a otázku do dotazníkového šetření začlenili.

T6a+b : Definování standardů ředitele posílí profesní růst (kariérní dráhu) ředitele a umožní kvalifikovaněji ohodnotit jeho výkon zřizovatelem. Tvzení se **nepotvrdilo** u obou skupin, neboť výsledkem bylo, že souhlasné odpovědi u skupiny ředitelů nedosáhly ani hranice 50%, u skupiny zástupců ředitelů pouze na úroveň hranice 50%.

K úspěšné realizaci jakékoliv činnosti přispívá dobrá komunikace a spolupráce, nejen s žáky, rodiči, veřejností, ale i se zřizovatelem. Ve vztahu ředitel – zřizovatel jsme pokládali za velmi důležité zjistit názor jejich vzájemné spolupráce a zda lze uvažovat o existenci souvislosti mezi úspěšností ředitele a fungováním spolupráce se zřizovatelem. Výsledky potvrdily, že dobrá spolupráce reflektuje vzájemné vztahy, že podporují společný zájem o dobře zajištěné podmínky vzdělávání, dostatečnou úroveň klimatu školy a spolupráce s rodiči i dalšími subjekty.

T7a+b : Existuje souvislost mezi úspěšností ředitele a fungováním jeho spolupráce se zřizovatelem. Tvzení se **potvrdilo** u obou skupin – ředitelé ZŠ a zástupci zřizovatelů, uvedly souhlasné odpovědi.

Stanovená tvrzení **T1a+b, T2a+b, T3a+b, T4a+b, T5a+b, T7a+b se potvrdila.** Názorovou shodu jsme zaznamenali jak u ředitelů, tak zástupců zřizovatelů. **Nepotvrdilo se tvrzení T6a+b:** Definování standardů ředitele posílí profesní růst (kariérní dráhu) ředitele a umožní kvalifikovaněji ohodnotit jeho výkon zřizovatelem. V tomto případě nedošlo k názorové shodě ani u jedné ze skupin.

Cílem charakteristiky vlastností ředitele bylo zobrazit důležité povahové rysy, schopnosti, dovednosti, postoje a záliby, podle kterých by byl určen jeho osobnostní typ. Mnohé jsme již uvedli, ale v rámci našeho kvalitativního výzkumu jsme objevili u našeho výzkumného vzorku **shodné znaky**, na základě kterých lze určit **charakteristické vlastnosti ředitele**, které vystihují jeho osobnost. Při stanovení typologie osobnosti MBTI, kombinací metod – interview, pozorováním a ověřením online dotazníkem, bylo zjištěno, že mezi výzkumným vzorkem jednoznačně převládá **extrovert a typ s převahou posuzování**. Podle autorů Kroegea, Thuesenové (2004) čtyři typy sdílející tyto dvě charakteristiky jsou: ESTJ, **ESFJ, ENFJ a ENTJ**. Jak je patrné, tři z nich odpovídají našim respondentům a mají něco společného. „U ES

znamená například „nezavřená ústa, zapnutý mozek.“¹⁶⁸ vysvětlují autoři Kroegera a Thuesenová.

ENTJ charakterizují přímočarost, konfliktnost a srdečnost. ESFJ vcítěním se snaží nastolit harmonii se slušností a přísností. ENFJ má schopnost přesvědčit, dokáže efektivně motivovat lidi. U tří respondentů se charakteristiky nedaly jednoznačně určit a jejich vlastnosti spadaly i do jiné typové kategorie, ale jednoznačně lze potvrdit, že za pomoci nástroje MBTI lze dojít ke zjištění určitých znaků osobnostního typu. Navíc jsme použili způsob kombinace tzv. „temperament“, který vytvořili Keirsley, Batesová a Doležal (2012) spolu s kolektivem ji obohatil o čtyři temperamenty. Dle jejich teorie byli respondenti zařazeni do tří ze čtyř kategorií. Byli by to idealisté (NF), racionálové (NT), strážci/ochránci (SJ) a kategorie hráči/řemeslníci (SP) by nebyla zastoupena. Mezi dominující vlastnosti dle tohoto zařazení můžeme charakterizovat vlastnosti u respondentů: **výjimečná zdatnost v práci s lidmi, empatie (NF), touha po poznání, abstraktní myšlení, pracovitost, objektivnost (NT), udržování tradic a řádu, konzervativnost (SJ)**. Jak se nám potvrzuje, typologie je nejen užitečným pomocníkem v oblasti osobního rozvoje a sebepoznání, ale i vhodným prostředkem při volbě či změně povolání.

Pro doložení uvádíme výrok respondenta:

Ř5 – Erika: ... „Je to práce, která je mi smyslem života. Ve mně je schovaná ta pomáhající profese. Víím, že když mám okolo sebe tým lidí, s kterými si rozumím, s kterými je mi dobře, tak mě naplňuje to dobrý. Vidím sama před sebou kus práce, taky jsem dala do toho kus života, takže tu mám hmatatelný výsledky před sebou.“

Do osobní charakteristiky zahrnujeme znaky fyziognomie a výrazu projevu, podle kterých jsme respondenty zařadili do dvou kategorií, a to 3:3, takže nelze vyhodnotit dominující kategorii. Pouze lze konstatovat, že všichni byli postavy štíhlé, v jednom případě středně štíhlé. To lze připisovat jejich **aktivnímu přístupu ke sportu** a relaxaci. Také respektují psaná i nepsaná pravidla pro zachování image školy a svou osobností ji přínosně reprezentují. Pozitivním zjištěním bylo, že všichni respondenti

¹⁶⁸ KROEGER, O.; THUESEN, J. *Typologie*. Praha: Triton 2004. s. 43. ISBN 80-7254-577-9

měli v určité oblasti výrazné **nadání a schopnost tvořit**. Potvrzují se nám slova Bartáka (2008): „*Tvořivost tak výrazně souvisí s hodnotami a postoji člověka.*“¹⁶⁹

Pro naplnění cíle jsme za pomoci kvalitativních metod došli ke shodě charakteristických vlastností, které jsou typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy, a jsou jimi:

- **organizační schopnosti,**
- **transparentní komunikace,**
- **rozhodnost,**
- **flexibilita**

Rysy, které odlišují úspěšné ředitele školy od ostatních, lze shrnout na základě našeho výzkumu: **přirozená autorita, empatie, sebedůvěra, kognitivní schopnosti** (např. rychlé zpracování informací, organizování, řešení problémů, vyjadřovací schopnosti, vnímání), **morální kredit a odbornost**.

V teoretické části se jsme se snažili vymezit pojem úspěchu a v souvislosti s naším výzkumem jsme specifikovali výzkumnou otázku, která byla v obsahu práce ústředním tématem: „*Jak vnímá ředitel úspěch v souvislosti s řízením školy?*“

Již v teoretické části jsme zjistili, a to i z výpovědi úspěšných osobností z různých profesních oblastí, že nebude snadné najít jednoznačnou charakteristiku pojmu. Ze získaných výroků respondentů i na základě poznatků odborné literatury se nám potvrdila slova Plamínka (2010), který říká: „*To, jaké pojetí smyslu života si vybereme, pochopitelně zásadně ovlivňuje naši schopnost dosahovat úspěchu. Je-li úspěchem dosažení toho, čeho být dosaženo mělo, pak **úspěšný život by měl být definován naplněním svého smyslu.***“¹⁷⁰ Tento názor charakterizují následující výroky, kterými lze přispět k vyjasnění úspěchu:

Ř1 – Alena: „*Vždycky velká radost. Opravdu vnitřní radost, ať je to úspěch druhých nebo můj. Přeju úspěchy každému, ne za každou cenu, abych si myslela, že se musím lopotit za každou cenu, ale přeji každému úspěch, mám z toho radost. Je to vnitřní obohacení.*“

¹⁶⁹ Barták, J. *Od znalostí k inovacím: tvorba, rozvíjení a využívání znalostí v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 123. ISBN 978-80-87197-03-5

¹⁷⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. s. 18. ISBN 978-80-247-3658-7

Ř6 – Dita: *“Úspěch je pro mě adrenalin, úspěch je pro mě důležitá součást života, úspěch je pro mě obstání v konkurenci nebo sama sobě dokázání něčeho, rozhodně ne souboj a výhra. To rozhodně ne. Ale spíš taková obrovská radost, že člověk něco dokázal a ostatní si toho všimli, protože ten úspěch mi připadá, že to přináší ten vnější efekt.”*

Souhrnem všech výroků respondentů jsme došli k závěru, že ředitel vnímá úspěch jako **příjemný pocit, vnitřní radost a životní spokojenost.**

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak je ředitelem vnímána povaha úspěchu v souvislosti s řízením školy. Vymezit pojem úspěchu a určit, jaké charakteristické vlastnosti jsou typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy. Pro získání relevantních dat jsme nevycházeli pouze z objektivních informací, ale naopak nás zajímalo subjektivní vnímání, prožívání a chování vybraných ředitelů a ředitelek základních škol. Výzkumem jsme se snažili nahlížet na osobnost ředitele z pohledu psychické individuality jedince, snažili jsme se proniknout do pozadí viditelných projevů, jak například temperament ovlivňuje profesní úspěch, nebo určit, jaké charakteristické vlastnosti jsou typické pro jeho úspěšnost v řízení školy.

Pro pochopení dané problematiky jsme museli nejdříve popsat teoretická východiska související s touto záležitostí. Zaměřili jsme se na charakteristiku osobnosti člověka z hlediska psychologického, z hlediska jejího rozvoje, osobního managementu a fenoménu úspěšnosti v profesním životě. Zajímaly nás psychické vlastnosti, procesy a stavy osobnosti a zvláště temperament, abychom mohli stanovit osobnostní typ dle typologie MBTI. Pozornost byla věnována právnímu postavení a zákonem požadovaným předpokladům pro výkon ředitele školy v současném českém školství.

Ve výzkumné části práce jsme popsali sestavení výzkumného souboru, který vycházel z realizace kombinovaného sběru dat probíhajícího ve dvou etapách nezávisle na sobě. Metody zpracování dat si vyžádaly dva přístupy k výzkumu – kvalitativní a kvantitativní. V našem případě jde o model smíšeného výzkumu, kde jsme využívali částečné mixáže výzkumných otázek, jejich zodpovězení, testování tvrzení, ale analýzu a interpretaci jsme zpracovávali u jednotlivých etap odděleně. Pro získání kvalitativních dat jsme použili polostrukturované rozhovory a nestrukturované pozorování, pro data kvantitativního výzkumu jsme zpracovali dvě verze dotazníků – jednu pro ředitele základních škol a druhou pro zástupce zřizovatelů. Následně jsme při shrnutí poznatků a jejich diskuzi zvolili systém popisu obou částí integrovaným způsobem v jednom článku. Sledovali jsme místa, kde došlo k integraci, abychom našli související výsledky a mohli případně zobecnit pro řešení stejného nebo podobného problému.

Musíme upozornit, že kombinování obou přístupů výzkumu byl velmi náročné a není mnoho prací, kde se prakticky používá smíšený výzkum v pravém slova smyslu, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístup.

Během setkání se šesti řediteli základních škol jsme se pomocí polostrukturovaných rozhovorů a nestrukturovaným pozorováním snažili nalézt nejen odpovědi na výzkumné otázky, ale i určit jaké charakteristické vlastnosti jsou typické pro úspěšnost ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy. Rámcovou analýzou a segmentací získaných dat jsme identifikovali šest základních kategorií, dále členěných. Jsou jimi:

Východiska volby učitelské profese; Charakteristika učitelských začátků; Motivy a retardéry výkonu ředitelské profese; Oblast osobního managementu; Vnímání úspěchu a neúspěchu; Osobní a osobnostní charakteristiky ředitelů. Napříč kategoriemi jsme sledovali aktivitu, pohyby, komunikaci, spolupráci, postoje a emoce. V průběhu identifikace těchto kategorií jsme se často vraceli do interpretace dat, abychom odhalili i sebemenší detaily postojů a vyjádření.

K naplnění cíle závěrečné práce jsme došli po vyhodnocení dat získaných za pomoci výzkumné metodologie a v kapitole shrnutí a diskuse jsme výsledky porovnali s poznatky odborné literatury, zejména z oblasti psychologie, sociologie a managementu. Z uvedených výsledků jasně vyplývá, **kteří ředitele** z hlediska osobnostních vlastností (vrozených a získaných), postojů, motivů, sebereflexe, vlastností spojených s řídicí rolí, významných kompetencí a všech zkoumaných aspektů, **můžeme považovat za úspěšné**. Zpracované **charakteristiky ředitelů škol** z našeho výzkumného vzorku poodhalily svá „tajemství“ z osobního a profesního života a lze konstatovat, že ředitelé disponují takovými vlastnostmi, které jim k úspěšnosti přispívají. Avšak lze říci, že i když jsme se co nejpřesněji snažili definovat vlastnosti úspěšného ředitele základní školy na území hlavního města Prahy a zvolili i určité metody, které nám pomohly objevit vlastnosti rozhodující pro definování úspěšnosti, nelze tyto vlastnosti považovat za všeobecně platící pro všechny školské manažery.

Pojetí úspěchu jsme se pokusili definovat prostřednictvím ředitelů, kteří měli vyjádřit svoje pocity, vnímání a jak úspěch prožívají. Ze všech výroků jsme zaznamenali vyjádření ve smyslu pocitovém, nikdo neuvedl „hmatatelné“ hodnoty ani finanční. Úspěch ani nelze jednoznačně oddělit od osobního života, neboť i ten do

výzkumu zasahoval vzpomínkami, a ve většině případů ředitelé konstatovali, že by ředitelskou roli nemohli vykonávat bez rodinného zázemí. **Úspěch** v souhrnu definovali jako **příjemný pocit, vnitřní radost a životní spokojenost.**

Bylo by jistě zajímavé využít kvalitativního výzkumu zaměřujícího se na hlubší bádání v oblasti osobnostní charakteristiky ředitelů a jejich profesního života. Nebo se více zaměřit i na jiné oblasti, např. osobní management, který v současné době je přínosem pro manažery, jež mají zájem o úspěšný seberozvoj. Další možností výzkumu je využití záměrného výběru mezi řediteli středních škol nebo ředitelů různých typů škol či školských zařízení. Výzkum dané problematiky je teprve na začátku a je nutné se mnohem více zaměřit na osobnostní charakteristiky ředitelů, neboť je kladen největší důraz na komunikační dovednosti, adaptabilitu, samostatnost, zodpovědnost, vytrvalost, flexibilitu, týmovou práci a ochotu se učit novým věcem.

Výsledky výzkumného šetření mohou přispět ředitelům základním škol, zejména nově nastupujícím, kteří by je mohli využít pro první kroky ve své funkci z hlediska osobního rozvoje zaměřeného na motivaci, time management, iniciativnost a zodpovědnost, schopnost přizpůsobení či využívání kreativity. Klíčem **k dlouhodobému a udržitelnému úspěchu** manažerů škol se stává nezbytností rozvíjení a posilování pracovních vztahů, vytváření podmínek pro celoživotní rozvoj osobní i podřízených pracovníků a pomáhá prolomit staré návyky jak myšlení, tak chování jedinců, aby byli schopni udělat vše pro zvládnutí obtíží a specifických situací, spojených se systémem řízení škol.

LITERATURA

- ANDRŠOVÁ, A. *Psychologie a komunikace pro záchranáře: v praxi*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4119-2
- BACÍK, F. *Škola a její management pro lupou*. UK v Praze, pedagogická fakulta. Praha, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5
- BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. Praha, 2012. 14 s., il., fot. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra Centrum školského managementu.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6
- BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím: tvorba, rozvíjení a využívání znalostí v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5
- BÁRTOVÁ, Z. *Jak zvládnout stres za katedrou*. Prostějov: ComputerMedia, 2011. ISBN 978-80-7402-110-7
- CANTERUCCI, J. *Chci být úspěšný*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0992-5
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2 vyd., dotisk Praha: Management Press 2012. ISBN 978-80-7261-201-7
- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. aj. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978- 80-247-4275-5
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- FIALOVÁ, L. *Jak dosáhnout postavy snů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1622-0
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

- FRANK, A. *Management – von den Besten lernen*. Český překlad: Nováková, A. *Management – učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-732-2
- FRENZEL, R. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0
- HAVIGEROVÁ, J. M. *Pět pohledů na nadání*. 1. vyd. dotisk. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3857-4
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007. ISBN 978-80-254-0698-4
- CHRISTINE, W. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7
- JOHN, RICHARD St. *8 tajemství úspěchu – 8 vlastností, které mají úspěšní lidé společné*. Praha: Brave New Media. s. 10 ISBN 978-80-87524-02-2
- KELNAROVÁ, J.; MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie I. díl*. Praha: Grada, 2010. s. 56. ISBN 978-80-247-3270-1
- KOBEROVÁ, E. *Konkurzní řízení ve školství z pohledu zřizovatele*. Praha: Vzdělávací institut Středočeského kraje, 2012.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Odmaturuj ze společenských věd*. Akt.1. vyd. Brno: Didaktis, 2008. ISBN 978-80-7358-122-0
- KRAMULOVÁ, D. *Bud' sám sebou! Ale co to je? Psychologie*. Praha: Grada, 2014, roč. 20, č.1, ISSN 1212-9607
- KROEGER, O.; THUESEN, J. *Typologie*. Praha: Triton 2004. ISBN 80-7254-577-9
- KUNEŠ, D. *Sebepoznávání*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-7367-541-7
- LIPCZINSKY, M; BOERNER, H. *Úspěch a sebepoznání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2143-9

- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MATĚJKA, M. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6
- MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0240-7.
- MOURLANE, D. *Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu. Cesta k úspěchu a spokojenosti*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4873-3
- NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7
- PAUKNEROVÁ, D., aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.,akt. a dopl. vyd. Praha: Grada 2012. ISBN 978-80-247-3809-3
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6
- PETERKOVÁ, M. *Zaostřeno na výkon. Psychologie*. Praha: Grada, 2014, roč. 19, č. 9, ISSN 1212-9607
- PILNÝ, I. *Příště spadni líp!* Praha: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2873-2
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3658-7
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0
- PRÁŠKO, J. *Jak vybudovat a posílit důvěru*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1352-6
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6
- RAUDENSKÁ, J; JAVŮRKOVÁ, A. *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2223-8
- RYMEŠ, M. Pracovní dráha manažera, její kontexty a dilemata. *Řízení školy*. 2012, roč. IX., č.4, ISSN 1214-8679

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6. doplněné vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9

SKALICKÁ, J; VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ, E. *Úspěch měřím štěstím*. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-2623-9

SMÍTALOVÁ, P. Zpráva o stavu české naděje. Pátek, týdenní příloha LN. ISSN 0862-5921

ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1

ŠVAŘÍČEK, R. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry /Roman Švaříček, Klára Šedřová a kol. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1.vyd. české Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9

UHLIG, B. *Time management*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2

ZACHAROVÁ, E.; ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4062-1

Elektronické odkazy

Apas - akademie osobního rozvoje: Pro manažery. [online]. Planá nad Lužnicí. [cit. 2014-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.apas.cz/projekty/pro-manazery/>>

E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc [online]. Olomouc 2010 – [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <http://pfyziol.fup.upol.cz/castwiki/?p=1455>

KOHOUTEK, R. Psychologie v teorii a praxi. *Formativní vlivy a osobnosti* [online]. 2009 [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0911/biologicke-formativni-vlivy-psychiky-a-osobnosti>>

Psychologie v kostce: Procesy – klasifikace [online]. Praha, 2009 - [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://psychologie.eblog.cz/category/psychicke-procesy>>

Psychologie v kostce: Procesy – klasifikace [online]. Praha, 2009 - [cit. 2014-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://psychologie.eblog.cz/category/psychicke-procesy>>

Pozitivní svět.cz : Lidské vlastnosti [online]. Vítějeves 2010 - [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <http://www.pozitivnisvet.cz/stranka/lidske-vlastnosti>

Univerzita Karlova v Praze: Klinické metody psychologické diagnostiky [online]. Praha 2013 [cit. 2014-02-05]. Dostupné na WWW: <<http://sestrylf3.unas.cz/p2.html>>

Databáze knih: Carl Gustav Jung - Citáty [online]. Praha 2014 - [cit. 2014-02-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.databazeknih.cz/citaty/carl-gustav-jung-3681>>

O původu a vývoji typologie osobnosti MBTI [online]. Štainer Consulting, 2003 - [cit. 2014-02-10]. Dostupné na WWW: <http://www.stainerconsulting.cz/mbti/Informace_o_osobnostnich_typech.php>

PersonalityPathways: Myers Briggs test [online]. Canada 2012, Ross Reinhold & Reinhold - [cit. 2014-02-08]. Dostupné na WWW: <http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html>

Lidovky: uzavřená konference pod záštitou MŠMT “Česká škola 21. století. [online]. Praha: 2013. [cit. 2014-02-13]. Dostupné na WWW: <http://www.lidovky.cz/je-ceska-skola-pripravena-na-21-stoleti-sledujte-konferenci-pn7/-veda.aspx?c=A130916_121006_ln_veda_mct>

Manažerské kompetence [online]. Praha, 2014 - [cit. 2014-02-15]. Dostupné na WWW: <<http://manazersky-test.primat.cz/clanky/manazerske-kompetence/2>>

MNT Knowledge Center: What Is Stress? How To Deal With Stress?[online].

Raythorne dům, Burnside (London) cit. [2014-02-16]. Dostupné na WWW:

<<http://www.medicalnewstoday.com/articles/145855.php>>

KROMBHOLZ, R. *Stres a syndrom vyhoření*. [online]. Praha: PL Bohnice. [cit. 2014-

02-16]. Dostupné na WWW: <www.husiti.cz/ccshpd/attach/stres.ppt>

Psychologie v ekonomické praxi. Tvořivost a kreativita. [online]. Česká republika [cit.

2014-02-16]

<<http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/tvorivost-a-kreativita/>>

Centrum zvyšování psychické odolnosti. Co považují za úspěch. [online]. Praha 2014.

[cit. 2014-02-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.rozvoj-](http://www.rozvoj-osobnosti.cz/co_je_uspech/)

[osobnosti.cz/co_je_uspech/](http://www.rozvoj-osobnosti.cz/co_je_uspech/)>

URBÁNEK, J. Úspěch. [online]. Chrudim 2012. [cit. 2014-02-17]. Dostupné na WWW:

<<http://www.spiritualita-uspechu.cz/uspech/>>

VESELÝ, M. *Čo je to úspech?*. [online]. Slovensko 2014. [cit. 2014-02-17]. Dostupné

na WWW: <<http://uspech-ako.sk/co-je-to-uspech/>>

Top lektori. Charakteristika osobnosti manažera. [oline]. Praha, 2014. [cit. 2013-09-19].

Dostupné an WWW: <http://www.toplektori.cz/data/clanky/charakteristika-osobnosti-manazera.pdf>

Seznam obrázků

Obr. 1: Přehled složek osobnosti	17
Obr. 2: Model osobnosti podle H. J. Eysencka.....	21
Obr. 3: Typy lidských zdrojů.....	24
Obr. 4: Extraverze – složky (úprava autorka).....	29
Obr. 5: Introverze – složky (úprava autorka).....	31
Obr. 6: Ektopsychické funkce podle C. G. Junga (úprava autorka)	32
Obr. 7: Dva typy nakládání s množstvím energie.....	36
Obr. 8: Dva způsoby přijímání informací	37
Obr. 9: Dva způsoby rozhodnutí.....	37
Obr. 10: Dvě preference jak se stavíme k okolnímu světu	38
Obr. 11: Každý ze šestnácti typů spadá do jednoho ze čtyř temperamentů.....	40
Obr. 12: Přehled reprezentativních povolání - podle manuálu z roku 1985 (úprava autorka)	40
Obr. 13: Základní prvky sebepojetí (úprava autorka).....	44
Obr. 14: Schéma oblastí osobní vize (autorka).....	50
Obr. 15: Maslowa pyramida potřeb (zdroj: google-obrázky)	51
Obr. 16: Model časové rovnováhy (úprava autorka)	53
Obr. 17: Optimální kombinace vedoucího a manažera (úprava autorka)	60
Obr. 18: Tři pilíře úspěchu: chtít, umět a smět – dle Reinharda K. Sprengera (úprava autorka)	66
Obr. 19: Správní členění Prahy	80
Obr. 20: Plán sběru dat – struktura výzkumu	81

Seznam tabulek

Tab. 1: Sestavení výzkumného vzorku	88
Tab. 2: Zastoupení základních škol	108
Tab. 3: Vzor stupňů škály	108
Tab. 4: Ředitel školy je úspěšný, když (ředitelé ZŠ)	109
Tab. 5: Ředitel školy je úspěšný, když (zástupci zřizovatelů)	110
Tab. 6: Ředitel školy by měl být pedagogickým pracovníkem	113
Tab. 7: Morální kvalita ředitele souvisí s úspěšným řízením školy	114
Tab. 8: Osobnost ředitele utváří image školy	114
Tab. 9: Ředitel by měl disponovat vlastnostmi úspěšných a výkonných učitelů v kontextu s jeho řídicí rolí (ředitelé ZŠ)	115
Tab. 10: Ředitel by měl disponovat vlastnostmi úspěšných a výkonných učitelů v kontextu s jeho řídicí rolí (zástupci zřizovatelů)	115
Tab. 11: Pro základ úspěšného výkonu, znamená především rozvíjet pět kompetencí (ředitelé ZŠ)	116
Tab. 12: : Pro základ úspěšného výkonu, znamená především rozvíjet pět kompetencí (zástupci zřizovatelů)	116
Tab. 13: Úspěšnost manažerské práce ředitele ovlivňuje osobní život a naopak	118
Tab. 14: Úspěšnost ředitele se projevuje v jeho schopnosti určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy	118
Tab. 15: Definování standardů ředitele by posílilo profesní růst (kariérní dráhu) ředitele a zřizovatelům umožnilo kvalifikovaněji ohodnotit výkon ředitele školy [jakého ředitele si přeje stát]	118
Tab. 16: Zavedením funkčního kariérního systému učitelů dojde k pozitivnímu ovlivnění profesní kompetence ředitele	119
Tab. 17: Fungování spolupráce ředitele se zřizovatelem se pozitivně odráží v úspěšné manažerské práci	119
Tab. 18: Profesní portfolio ředitele by bylo dobrou vizitkou pro hodnocení výkonu zřizovatelem	120
Tab. 19: Ředitel by měl být úspěšným absolventem kvalifikačního studia pro ředitele škol [F1, F2] nebo Bc. studia školského managementu již při nástupu do funkce	120

Tab. 20: Úspěšnost manažerské práce ředitele závisí na několikaleté (více než 5 let) praxi získané v samotném výkonu funkce ředitele	121
Tab. 21: Úspěšnost manažerské práce ředitele závisí především na školské politice v daném regionu.....	121
Tab. 22: Zřizovatel školy by měl mít povinně a veřejně zpřístupněna kritéria hodnocení výkonu ředitele	122
Tab. 23: Podle nastavených kritérií zřizovatelem lze zřetelně vyhodnotit, který ředitel je úspěšný.....	122
Tab. 24: Funkce ředitele by měla mít charakter služebního definitiva s časově neomezenou dobou [v případě porušení zákona, rozhodne soud]	123

PŘÍLOHY

Příloha 1: Východiska volby učitelské profese

VÝCHODISKA VOLBY UČITELSKÉ PROFESE				
Kód účastníka	Vize, poslání a životní hodnoty	Cesta k profesi pedagoga	Vliv rodinného prostředí – vzor v rodině	Jiná varianta volby profese
Ř1 - Alena	Šťastná rodina, být dobrým člověkem i učitelem, mít úspěchy v práci.	<i>„Já jsem od malinka nic jiného nechtěla dělat a než být učitelkou.“</i> S rodiči bydlela ve škole, kde byl otec učitelem, pak ředitelem. Od 3 let „ťapala“ po schodech do tříd. Nic jiného nechtěla dělat než být učitelkou. Vystudovala obor matematiku – zeměpis.	Otec	Nebyla
Ř2 - Marek	Škola, kde se každé dítě naučí maximum a bude se co nejméně nudit.	<i>„Škola mě vždycky docela bavila, ale zároveň jsem byl strašně kritický vůči většině učitelů. Pak jsem na gymnáziu potkal některé výborné učitele, který mě hodně ovlivnil. Šel jsem na pedág, protože jsem chtěl učit.“</i> Zabýval se myšlenkou, že by se stal učitelem a nakonec šel studovat kybernetiku, z které odešel po určitých životních peripetiích, jež nesouvisely se studiem a zjistil, že nejvíce ze všeho by ho bavilo učit. Vystudoval I. st. NŠ – HV, později ještě II. st. obor M – Základy techniky. Získal titul PaedDr.	Prapradědeček – řídící učitel	Rocková hvězda nebo zpravodaj, co jezdí po světě a dělá reportáže.
Ř3 - Václav	Úspěšná škola pro všechny, cítit se ve škole dobře. Stmelit kolektiv.	<i>„No tak upřímně řečeno, co hned na začátku mohu říci je, že jsem začal učit proto, protože mně někteří učitelé na základní škole neublížili, ale zklamali, tzn. že jsem si říkal, to přece není možné, aby děti poznaly, že to takhle funguje, takhle to prostě nemusí fungovat.“</i>	Otec – VŠ pedagog - výzkumník	Právník, ale když by vzal trestní právo, tak by byl pravděpodobně obhájcem, než žalobcem.

		Začal s denním studiem Paed. fakulty – ČJ – Dějepis, po 2 letech zjistil, že může bez problémů studovat i dálkově. A hned začal učit na škole, kam chodil kdysi jako žák, což se mu líbilo. A strašně ho to bavilo už od začátku.		
Ř4 - Jana	Práce jako poslání, mít neustále vizi, kam školu vést, tyto vize se během let mění.	„ <i>Já si přála být učitelkou od své střední školy, když jsem byla na gymnáziu, tak jsem pracovala s dětma na pionýru a jezdila na tábory.</i> “ Dětem se věnovala už na střední škole a chtěla být učitelkou, takže šla cíleně studovat pedagogickou fakultu, obor M – Výtvarná výchova. Získala titul PaedDr.	Matka a tety.	Doktorka
Ř5 - Erika	Spokojený život, pomáhající profese, rodina, práce, která naplňuje a baví.	„ <i>Já jsem celý život věděla, že budu učitelkou.</i> “ Velice jí bavila matematika a fyzika, vystudovala napůl Paed. fakultu s matfyzem.	Nemá.	Nebyla
Ř6 - Dita	Životní rovnováha – odpočinek a práce, osobní rozvoj.	„ <i>Já to měla jednoduché, protože všichni mí příbuzní byli ředitelé škol, učitelé – moje babička byla hodně úspěšná učitelka, dědeček byl ředitel, maminky bratr byl ředitel školy.</i> “ Přiznává, že když byla žačkou, hodně zlobila, a proto nikdo nečekal, že by mohla stát na stupínku před žáky. Zároveň byly pro ni autority učitelů vždycky inspirující. Vystudovala obor M – Výtvarná výchova.	Prarodiče a strýc.	Herečka

Příloha 2: Charakteristika učitelských začátků

CHARAKTERISTIKA UČITELSKÝCH ZAČÁTKŮ		
Kód účastníka	Učitelské začátky	Pocity z prvního setkání s žáky a atmosféry školy
Ř1 - Alena	Do Prahy přišla s nadšením z fakulty s vystudovaným II. stupněm. Po příjezdu do Prahy byla odmítnuta ze strany úřadu – magistrátu, neboť bylo řečeno, že je učitelů přebytek. Nastoupila do družiny k 36 prvňáčkům. První týden proplakala.	Po studiích sehnala volné místo v družině. „ <i>A teď si představte, že ty děti mě, teď jste připravena z fakulty učit druhostupňové, nabitá vědomostmi a elánem pro učení na II. st. a teď té v družině, jsem ty děti převzala a teď to bylo: mě převezme dědeček, já půjdu tamhle...</i> “ Místo učení musela s dětmi v družině chodit na různé aktivity. Říkala, že „ <i>to byl takový šok, jste vlastně připravená učit.</i> “ Až po MD začala učit na ZŠ.
Ř2 - Marek	Stále pracoval s dětmi v rámci zájmové činnosti – jezdil jako vedoucí na dětské tábory. Jako učitel I. st. ZŠ nastoupil před vojnu, ale cítil, že není tak úspěšný, že jsou potřeba jiné vlastnosti, které nemá. Vzhledem ke své netrpělivosti odešel a po vojně nastoupil na II. st. učit matematiku, kterou učí rád.	„ <i>Jako učitel 2. třídy jsem cítil, že nejsem tak úspěšnej, že prostě tam jde, tam jsou potřeba jiné vlastnosti, který já třeba nemám. Kdežto já s tím jakej jsem typově, lidsky, odborně a zase spoustu věcí, kterých mám, tam neuplatním.</i> “ Vzhledem k profesnímu vývoji, říká, že dobře rozumí matematice, a to nejen po stránce technické, ale dejme tomu i filozofické.
Ř3 - Václav	Učil na ZŠ v Praze a za velkou devízu považuje, že začal učit I. st., pak II. st., poté dělal zástupce ředitele školy a pak teprve ředitele. Takže školu prošel od spodu nahoru.	Na začátky si pamatuje poměrně dobře: „ <i>.... „najednou jsem přišel do třídy a postavil jsem se proti těm dětem a byl jsem za tou katedrou a pamatuji si těch 45 minut, to jsem vůbec nevěděl co mám dělat</i> “. Ale doplňuje, že se poměrně brzo otrkal.
Ř4 - Jana	Vysvětluje, že v 80. letech byl nedostatek učitelů, že dokonce přišli úředníci školské správy přímo s psacími stroji na fakultu, kde již podepsala pracovní smlouvu s přidělením do ZŠ na Praze 2.	Nastoupila jako učitelka 1. st. a říká, že „ <i>děti byly fajn, ale já byla zmatečná, než jsem se v tom začala orientovat, tak ten první rok byl takový tápavý a zmatečný.</i> “ „ <i>Člověk nevěděl přesně, jak to uchopit.</i> “
Ř5 - Erika	Školská správa určovala rozmístění do škol a musela nastoupit na školu, kterou řídil despotický ředitel. Prvních půl roku proplakala. Přínosem byl stmelený kolektiv a kolegiální podpora.	Na první začátky nevzpomíná ráda: „ <i>Ředitel mě běžně poslal do Prahy na představení s dětmi, 30 dětí do dneška si to pamatuji. Nebo mi spojil dvě třídy na suplování.</i> “ Bylo to pro ni náročné období.
Ř6 - Dita	Velké zklamání z umístění na školu, kde měla učit úplně jiné předměty než vystudovala. Po odmítnutí hledala školu, kde by se uplatnila. Po 3 letech odešla pro nespokojenost s řízením školy příslušnou ředitelkou. Po přestěhování do Prahy, opět musela hledat jinou školu než jí přidělil úřad. Našla si místo v ZŠ v centru Prahy.	Vzpomíná na první svoji praxi, kdy si psala svoje věty a přibližné odpovědi dětí. „ <i>Ty děti, se musím přiznat, jsem vůbec nevnímala jejich odpovědi, šlo mi abych neřekla nějaký nesmysl, to bylo strašný.</i> “ Pak ale přišla dr. z fakulty a řekla: „ <i>Vy máte nějak v krvi to učitelování.</i> “

Příloha 3: Motivy a retardéry výkonu ředitelské profese

MOTIVY A RETARDÉRY VÝKONU ŘEDITELSKÉ PROFESE			
Kód účastníka	Motivy volby profese ředitele	Prvotní obtíže v začátcích – představy, obavy, pocity, zkušenosti	Opora v obtížných situacích
Ř1 - Alena	Po stěhování na sídliště se dostavovala místní škola a manžel vyslovil úvahu, že tady mohla ředitelovat. Zástupkyni dělala v nedaleké ZŠ. Nebylo to zcela jednoduché rozhodnutí, jestli jít do funkce ředitelky. Od 1992 byla jmenována ředitelkou a souběžně dělala zástupkyni v druhé ZŠ.	Dostavba školy –účast na kolaudačních jednání, zařizování interiéru školy a organizaci vyučování na směny z důvodu nedostatečné kapacity ZŠ. Dělení dětí do dvou škol. Zpracování rozvrhu pro 43 tříd, 16 odd. družin, sbor měl kolem 70 lidí. Období hodnotí, jako takovou školu – školu života.	Největším pomocníkem a úžasnou oporou jí byla zástupkyně. A řada jiných kolegů. Také rodina, i když jí dětmi bylo mnohokrát vytknuto, že se příliš obětuje škole.
Ř2 - Marek	Už jako učitel se snažil navrhnout určité změny od spodu. Říká, že pan ředitel, který byl v mnoha věcech „osvícenější“, ale nerozuměl PC. Blokoval to a jeho to hrozně „vytáčelo“. Měl jasnou ideu, kam by škola měla směřovat.	Nabídku na funkci ředitele, ačkoliv ji aktivně nevyhledával, bral jako šanci si školu udělat podle svého. Měl konkrétní představy, jak by měla škola vypadat po všech stránkách. Jaký by tam měli být učitelé, jak by měla být vybavena, jakou filozofii by měla zastávat, jak by se měla chovat k rodičům, dětem a veřejnosti.	Při studiu F1 se dověděl spoustu důležitých věcí, potom dělal i F2. Jak říká, měl štěstí, protože ten rok před nástupem do funkce, strávil ve škole, kterou postavili na Praze 5 a zajišťovali její otevření. Také velmi pomohl kamarád ředitel, se kterým mnoho věcí konzultoval.
Ř3 - Václav	Jak byl původně zklamaný z některých učitelů, kteří ho na ZŠ učili, začal učit a věděl, že ty děti opravdu k němu ten vztah mají, takže začal ovlivňovat i ostatní učitele. Do funkce zástupce nastupoval v roce 1987 a říká, že to tenkrát byla jediná šance, z pozice jakoby vedoucího pracovníka, jak učitele ovlivňovat. Z toho zástupce to byl pak samozřejmě už jenom krůček k ředitelování.	Zažil bouřlivá léta - dobu revoluce v listopadu, kdy se nevědělo jak to bude všechno fungovat, nejen v prosinci. Do funkce nicméně nastupoval v září tzn. ve skutečnosti ještě za starého režimu. Vypráví, že tehdy se vyhazovalo strašně jednoduše a to, že to neudělali nebo to, že se učitelé za něho postavili i to, že tenkrát za ním i za tehdejším premiérem šli, si velmi cení. I rodiče žádali aby žádné konkurzy už nebyly. Měl o škole jasnou představu. O svém sboru často tvrdí, že funguje jako jedna loď, někdo dělá v podpalubí, někdo dělá u stožáru, ale bez jednoho nebo bez druhého se nehne dopředu, tzn. že každá role je důležitá. Alfa a omega je	Nikoho neuvádí

		komunikace.	
Ř4 - Jana	Po revoluci v 1991 za ní přišla kolegyně, s kterou dříve učila a říkala, že jim na malé škole s I. st., jde ředitelka do důchodu a jestli by tam nechtěla dělat ředitelku. V té době měla manžela ekonoma, který mohl poradit. A protože věděla, že je estét – učila VV, tak jí kolegyně zavedla do překrásné školy v Karmelitské. Přihlásila se do konkurzu a byla tam skoro 5 let, pak odešla do současné školy.	Hovoří o sobě jako o člověku, který když se pro něco rozhodne, tak moc obavami netrpí. To trpí předtím, ale když se rozhodne, tak řeší a obavy nemá. S tím problémem se „prokousává“.	V začátcích měla mentora v osobě dřívější ředitelky, která na Karmelitské zůstala učit. Vyjadřuje se o ní jako o ohromném pedagogovi, ohromném řediteli. Celý rok za ní se všim chodila, radila jí a učila se.
Ř5 - Erika	V současné době dělá ředitelku na škole, kam chodila jako dítě. Její rodiče tam bydlí, stará se o ně, chtěla jim být co nejbližší. Předtím dělala zástupkyni na škole, kde ½ roku trpěla. Vrátila se tam po 9 letech, aby dělala zástupkyni. Měla výbornou ředitelku, ale ta se nechtěla pouštět do nových věcí, protože měla před důchodem. S tím se nedokázala smířit, byla velký pracant.	Ředitel školy, na které teď působí, šel tenkrát do důchodu, jednalo se shodou okolností o bývalého třídního učitele. Tehdy konkurzy teprve začínaly. Propojila péči o rodiče se svým zaměstnáním. Nejtěžší bylo naučit se diplomacii se zřizovatelem, protože jak zdůraznila - šla do všeho od začátku strašně hlavou a bylo to k vlastní škodě.	<i>Nikoho neuvádí.</i> „Co si osaháte sám, to je k nezaplacení“, konstatuje. V začátcích, aby ještě ušetřila, neměla zástupce, vzala si jenom ekonoma a spolu dělali i hospodářku, asistentku, vrátanou, úplně všechno.
Ř6 - Dita	Po revoluci byla hodně kolektivem přemlouvaná jít do konkurzu, ale jí se nechtělo. Neměla dostatek sebevědomí, že má tolik zkušeností. Hlavně neuznávala skočit rovnou do role ředitele bez zástupcování. Nakonec se stala zástupkyní a to jí bavilo strašně moc, protože měla možnost přistoupit ke všemu co chtěla. Po odchodu ředitele a dalších, se rozhodla funkci ředitele vzít.	Po odchodu do důchodu ředitelky školy v centru Prahy, přišli noví zájemci o ředitelování a už nechtěla dělat jen tu zástupkyni, která jim, jak říká: „ <i>všechny ty zlatý misky nosí a oni je nosí a přenesou někam dál.</i> “ A v momentě, kdy zájemkyně o funkci byla ředitelka z Mělníka, přišel zlom jejího rozhodnutí. Zaměřila své know-now na péči o nadané žáky, to byl program, který měl přilákat žáky do školy.	Oporou jí byl manžel, který byl zástupcem ředitele (na jiné škole). Myslí si, že žena potřebuje „mužský brýle“, protože racionální a emocionální oblasti je potřeba vyrovnávat. Společně řešili ekonomickou problematiku.

Příloha 4: Oblast osobního managementu

OBLAST OSOBNÍHO MANAGEMENTU	
Kód účastníka	Vlastní vyjádření ředitele
Ř1 - Alena	Čas věnovaný výuce žáků: <i>Mám 7 hodin týdně a hrozně se těším. Učím matematiku a německý jazyk.</i>
	Priority zaměření managementu (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Určitě ne stejnou měrou, to v žádném případě. Roli hraje osobnost ředitele a musí vidět i ty ostatní, že nesedíte 8 h a neděláte nic.</i>
	Co pozitivního přináší práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Pozitivní je třeba radost z toho, co ta škola dělá, tím vším jsme se už probojovali – škola Unesca – prestižní titul. Mnoho dalších akcí, které děláme, které přináší ohromnou radost. Projektové dny – úspěch v pěveckých soutěžích.</i>
	Přínos kontaktu s žáky ve třídě: <i>To je taková oddychová práce.</i>
	Stresové faktory: <i>Neuvádí.</i>
	Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Rozhodně dar organizační, pak korektní jednání, vystupování, jednat vždy otevřeně – být k lidem rovný a upřímný. A mělo být nastaveno, že mnohdy při jednání s rodiči si myslím o výuce učitele své, ale před rodiči vždycky budu stát za ním. Ale až si to s ním budu vyřikávat, tak mu mohu upřímně vynadat.</i>
	Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Jedna velká rada: vycházet opravdu lidem vstříc a snažit se s každým dobře vycházet. Lidský přístup, na který se zapomíná. S rodiči se snažit vycházet, neustupovat, ale vycházet s nimi v dobrém – rodič je pořád pro mě partnerem. A mít rád děti, na to nezapomínat.</i>
	Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem: <i>Možná v pohledu každého trochu jinak, ale takovým základem všeho, by ředitel měl být v pozici vzorem – tahouna pro ty ostatní.</i>
	Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>100% stále a pořád. Vědomosti, které musíme získávat je ohromné množství a rozsahu těch všech povinností a kompetencí toho ředitele. Získávat je na seminářích je pro mě velmi podstatné.</i>
	Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Nevím, neznám nikoho, kdo by teď studoval. Já studovala to, které vedlo agentura. Já si opravdu myslím, není špatné, když projde zástupcováním a jde dělat ředitele.</i>
	Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzala: <i>Že jsem na místě ředitele, netoužila jsem nikdy po vysoké nějaké další funkci a asi bych to vzala opět.</i>
Ř2 - Marek	Čas věnovaný výuce žáků: <i>Mám mít 6 h, učím o něco víc. Učím matematiku a dramatickou výchovu – to je jeden z volitelných předmětů. Spousta ředitelů volá po tom, aby se snížil úvazek nebo aby ředitelé vůbec neučili, to bych s tím praštil, protože mě to strašně baví a nabíjí to učení těch dětí.</i>
	Priority zaměření MG (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Na všechno. A kdo nemá z učitelů přirozenou autoritu, nemá v téhle škole co dělat.</i>

	Pozitivní přínos práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Měli jsme fantasticky zavedený systém, na to jsme byli pyšní, volitelných předmětů. V rámci toho si mohly děti vybrat 2 ze 3 jazyků a prostě ty děti, který na to nemají, ty si mohly vybrat sportovky.</i>
	Přínos kontaktu s žáky ve třídě: <i>Protože mě to strašně baví a nabíjí mě to učení těch dětí. Já teda učím strašně rád a chodím si k těm dětem prostě odpočinout od úředničky.</i>
	Stresové faktory: <i>Co mě stresuje nejvíc, tak to jsou neustálé změny legislativy.</i>
	Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Měl by být dotahovač – souvisí s rozdělením týmových rolí tzn., že když něco začne, dotáhne to. Další důležitá věc je flexibilita, empatie – schopnost vnímat, co se děje, schopnost získat zpětnou vazbu. Mít přehled. Prostě otevřená transparentní komunikace s lidmi, schopnost komunikovat. Schopnost i vyslechnout a reagovat.</i>
	Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Aby se co nejrychleji naučili delegovat pravomoci. Ale delegace není o tom, co všechno pustí, je to o té kontrole. Musí mít kontrolu nad vším, co se děje.</i>
	Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem: <i>Další moje zaklínadlo je přirozená autorita. Autorita vyplývající z funkce pro mě neexistuje. Špatnej ředitel nemůže úspěšně řídit školu. Pokud na to nemá osobnostní předpoklady, nemůže to dělat.</i>
	Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>Jednoznačně podporuji.</i>
	Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Z mého pohledu je Bc. studium na stejné úrovni jako F1, F2. Já bych se přimlouval, aby to bylo až po jmenování ředitele, protože to omezí možnost chuť dělat ředitele.</i>
	Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzal: <i>Když jsem se stal ředitelem, tak jsem to považoval za začátek kariéry.... Po 21 letech stále v této stejné ředitelně, mám už pocit, že už mě moc jinech věcí nečeká. Leda, že by mě práce přestala bavit. Protože mě to strašně baví.</i>
Ř3 - Václav	Čas věnovaný výuce žáků: <i>vzhledem k počtu dětí které tady mám, tak mám 5 hodin. Poslední léta učím občanskou výchovu tzn. kde mám šanci se dostat do 5. tříd a беру si od 9. třídy dolů, abych si mohl vzít otázku šikany, nebo také kyberšikany, otázky sexuální, prostě problémy náctiletých, abych je mohl eliminovat.</i>
	Priority zaměření MG (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Zaměřen jsem na cíl a tým hlavně. Kam se chceme dostat jo a ten tým. Na cíl nedosáhnete bez týmu. Tým je nejdůležitější.</i>
	Pozitivní přínos práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Jsem tu téměř každou sobotu a neděli, pořád něco vymyslím. Teď je ta olympiáda (myšleno v Soči), tak mě napadlo udělat soutěž o tablet, děti nějak zapojit. Vy se vlastně učíte, když jenom jdete do školy. Koukáte kolem sebe, tak to je život, to potřebujete do života.</i>
	Přínos kontaktu s žáky ve třídě: <i>To jsou nešťastnější hodiny ve dne. To učení je ve vás, protože jsem učitel, takže se do té role dostávám. Zpětně si ověřuju tu vazbu, tzn. něco naučím a oni se to naučí. Chci se stávat vzorem dětem, tzn. vystupováním, oblékáním, mluvením, čímkoli.</i>

	<p>Stresové faktory: <i>Stresuje mě, když se mi něco nedaří. Mě stresuje neúspěch druhých, protože mi to vadí, kazí to ten celek. Jsem za ten celek zodpovědný. Ale taky chybí čas, ten čas.</i></p> <p>Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Bylo by jich moc. Zaprvé důslednost, rozvážnost, nestřílet od boku. Říct co si myslím. Začínat slovem uvažuji o tom...pak je dobrá zpětná vazba atd. Být důsledný v tom, že musím dodržet slovo. I kdyby to bylo chybné rozhodnutí, musím si za tím stát, protože při každé změně názoru již o něco klesám.</i></p> <p>Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Zaprvé, naučit se naslouchat, než nastoupím do funkce, tak si s každým pracovníkem pohovořit. Musíte zjistit informace. Musíte umět vnímat, být empatickejší. Nerozhodovat na toho, že jsem ředitel, to ten respekt za rok ztratíte jako. Další věcí je, jít příkladem. V jednu chvíli si říkáte, jestli to časově zvládnete, učit jako ředitel, jestli je to dobře, ale když jdu do té třídy, tak děkuju za to, že aspoň mám těch pár hodin na učení. Snažit se díky empatii vcítit do těch dětí.</i></p> <p>Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem <i>Určitě ano. Veřejnost vás vnímá určitým způsobem. Děti si vás neváží na základě jak se chováte a jak jste byla jmenovaná, ale na základě jak vystupujete.</i></p> <p>Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>Pro profesní úspěch je to důležitý. Každý by to měl cítit sám. Generace dětí se samozřejmě mění, jdou dopředu a musíte táhnout s nimi, s tou dobrou, s tou generací.</i></p> <p>Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Ten management určitě. Ty základy práva určitě atd. Je důležité to samostudium. Já studoval ze začátku jako samouk, jelikož jsem byl tím průkopníkem právní subjektivity, samozřejmě ty lokální managementy. Pak jsem začal přednášet. Jedu v tom dál, pořád se tím zabývám.</i></p> <p>Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzal: <i>Asi bych jí vzal. Naplňuje mě.</i></p>
Ř4 - Jana	<p>Čas věnovaný výuce žáků: <i>Mám asi 7hod. Učím výtvarnou výchovu. Myslím si, že ředitel by měl opravdu daleko méně učit. Protože je dnes skutečně manažer, ekonom, má správu budovy.</i></p> <p>Priority zaměření MG (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Musím být zaměřena od každého trošku, ale velmi mě zajímá tým, protože se domnívám, pokud je dobrý, tak dobře učí a dobře působí na děti. Samozřejmě výsledky vzdělávání, to musí být určitě.</i></p> <p>Pozitivní přínos práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Práce ředitele mě ohromně naplňuje, protože mám takový pocit – je to tvůrčí práce. Já mám pocit, že tvořím, že si tu školu tvořím a že ty lidi, jaký jim dám prostor nebo nedám, jak je směřuju, jak usměrňuju, vybírám si je nějakým způsobem...že vlastně tvořím i ty lidi nebo ten tým.</i></p> <p>Přínos kontaktu s žáky ve třídě: <i>S dětmi si ráda povídám a ráda je vidím třeba nejen při tom učení, ale třeba právě, když máme nějaké akce – akademii, jak dokážou něco vymyslet, jak se změnit, jak na ně nahlížíme úplně jinak a oni jsou to najednou „poloviční“ lidi, to mě nesmírně zajímá.</i></p> <p>Stresové faktory: Neuvádí.</p> <p>Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Myslím rozhodnost, váhavý ředitel je špatný ředitel. Rozhodnost, schopnost a rychlost se správně rozhodnout. Určitá spravedlnost musí být, mnohostrannost, já bych tam dala i určitý nadhled nebo velkorysost. Umět si vyčlenit, co je důležité řešit, rozlišovat, kde mi to už narůstá, u dětí i u dospělých, i u rodičů nakonec. Ředitel by měl mít svoje větší zpětné zrcadlo.</i></p>

	<p>Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Určitě ne autoritativní styl řízení, určitě takovej ten demokratickej, ale musí být pevně stanovena pravidla, nesmí se z toho stát anarchie. Tak mně prostě můžete říct cokoliv i názor úplně jiný než mám já, všechno se to zváží, všechno se to probere, všechno se to nák udělá, ale když už se to udělá, nějaký závěr je, vydám nějaký pokyn, tak tam chci, abyste ho beze zbytku splnili. Protože tady vedoucím. Trvat a dodržovat mantinely.</i></p>
	<p>Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem: <i>Naprosto je podmínkou. Umím poradit, když neumím, tak řeknu, že zjistím. Jsem spravedlivá, snažím se měřit jedním metrem, čili ředitel musí mít takové vlastnosti, který jakoby jsou vlastnosti trochu kolektivem brané a musí být tvořivý, musí mít nějakou vizi, musí si vybudovat sám osobností ten respekt. Autorita nepadne s tím, že je ředitel.</i></p>
	<p>Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>Určitě a ne jen pro ředitelskou, ale i pro učitelskou (dráhu). Protože je to naprostý základ, vědět kam se to teď ubírá, co je důležité a co není, co je nového v oboru, jaké jsou nové metody práce, to všechno je prostě základ.</i></p>
	<p>Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Já myslím, že ano. Pokud má ty osobní vlastnosti, tak ano. Pokud je nemá, tak mu nepomůže nic.</i></p>
	<p>Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzala: <i>Ředitelování považuju za vrchol kariéry, já bych nechtěla jít na úřad. To bych neuměla, já potřebuju k tomu děti živí, vidět ten cíl. Vzala (ředitelování), protože je to tvořivé, je to tvůrčí.</i></p>
Ř5 - Erika	<p>Čas věnovaný výuce žáků: <i>Mám učit 7 hodin, ale učím 8hod. To je můj život, tam já chodím odpočívat! To je radost!. Čím větší huberták, tím lepší. Mám většinou devátáky, teď na fyziku. Beru si šestáky zase na fyziku, abych je naučila lásku k tomu předmětu, proto pořád „pokusujeme“. A matematika, to je úplně paráda!</i></p>
	<p>Priority zaměření MG (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Když to dám vše dohromady, tak z toho musí číset pohoda a jak tu pohodu nemám já, tak ji nemají učitelé, tak jí nemají ani děti. To je úplně jasné, to je pro mě strašně závazné.</i></p>
	<p>Pozitivní přínos práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Je to naplněním mého života. Je to práce, která je mi smyslem života. Ve mně je schovaná ta pomáhající profese. Víím, že když mám okolo sebe tým lidí, s kterými si rozumím, s kterými je mi dobře, tak mě naplňuje to dobrý. Vidím sama před sebou kus práce, taky jsem dala do toho kus života, takže tu mám hmatatelný výsledky před sebou.</i></p>
	<p>Přínos kontaktu s žáky ve třídě: <i>To je můj život, tam já chodím odpočívat! To je radost!</i></p>
	<p>Stresové faktory: <i>Stresuje mě nedostatek finančních prostředků. A když si zajedete ekonomický systém, máte to zaběhlý, tak najednou se změní legislativa a musíme jít do toho znovu.</i></p>
	<p>Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Rozhodnost, být i sebekritická, než se do něčeho pustím, abych si byla jistá sama sebou. Nést na bedrech tu možnost, že rozhodnu špatně. Nebát se jít do určitého rizika. Určitě flexibilita, protože se jednoho dne změní podmínky v práci, ať už personálně nebo materiálně a musíte se s tím vyrovnat. Organizační schopnosti, určitě, ty jsou strašně důležité.</i></p>
	<p>Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Aby řídili lidi tak, jak by chtěli být řízeni ono sami od někoho nad nimi. Aby se právě</i></p>

	<p>nebáli jít do toho rizika, protože bez toho podle mě nemůže být dobrý ředitel. Zkušenosti jsou nepřenositelné.</p> <p>Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem: <i>Já myslím, že ano. Protože jsem pracovitá, je to na mě vidět a pokládám se do toho a kopu za tu svou školu, tak očekávám, že lidi co řídím a vidí svůj vzor ve mně, že budou za tu školu taky kopat.</i></p> <p>Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>Jakékoliv vzdělávání mě žene dopředu, to je můj motor. Takže já beru x odborných časopisů, mně vyhovuje v ruce papír než na počítači.</i></p> <p>Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Úspěšnost bych neřekla, ale ten člověk získá určitý vhled do toho. A neříkám úspěšnost, úspěšnost ne. Já jsem studovala školský management na Paed fakultě.</i></p> <p>Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzala: <i>Určitě bych ji vzala, i když bych chtěla jinou podporu od státu, ale to je jen sci-fi. Ale co je vrchol to nedokážu říct. Už několik let jsme vyhledávanou školou, máme převis 1. ročníku. A i dobré výsledky na přijímačkách na střední školy.</i></p>
Ř6 - Dita	<p>Čas věnovaný výuce žáků: <i>V září jsem šla do důchodu. První rok, co neučím. Měla jsem 6 h úvazku, a protože jsem chtěla učit jenom matematiku, tak jsem si vzala 2 h přesčas. Měla jsem 2 třídy na matematiku.</i></p> <p>Priority zaměření MG (na cíle, výsledky, vzdělávací proces, tým, jiné): <i>Na vzdělávací proces, protože mi přišel jako to maso, z kterého se pak odloupnou všechny další věci. Vzdělávací proces, aby byl kvalitní, aby byl bohatý, aby vnímal specifika těch dětí, aby uměl motivovat do přízně rodiče, aby uměl zlomit ty hroty.</i></p> <p>Pozitivní přínos práce ředitele (spokojenost s prací): <i>Pozitivního – ptali se mě, proč to dělám? Je to něco jako, když se naučíte na hudební nástroj, učit jsem snad uměla. A pak najednou přivoníte k orchestru a zjistíte, že řídít ten orchestr, je ještě barevnější, zajímavější.</i></p> <p>Přínos kontaktu s žáky ve třídě: Viz výše</p> <p>Stresové faktory: Neuvádí</p> <p>Definování osobnostních vlastností úspěšného ředitele: <i>Musí to být takový time manager, protože těch úkolů je strašně moc. Kdybych měla malé děti, tak bych tuhle funkci nevzala. Pracovitost, houževnatost. Morální vlastnosti beru jako samozřejmost.</i></p> <p>Doporučení pro nově nastupující ředitele: <i>Aby si stanovili pevně krátkodobý cíle a dlouhodobý cíl, ke kterému by potom díky němu k těm malejm cílům šli. Na ZŠ 10,9 let, nesouhlasím se šestiletým obdobím. Je to nejdelší úsek v životě.</i></p> <p>Souvislost osobnostních kvalit s úspěšným managementem: <i>Vzhledem k tomu, že jsem za dobu praxe měla možnost poznat sama jako učitelka dva ředitele, jako spolupracovník zástupkyně také dva ředitele, tak musím říct, že je to zcela individuální. Snažila jsem se, aby ten ředitel byl tou hlavou školy a dával nějaké impulzy, také jsem se starala o svůj image.</i></p> <p>Vliv celoživotního vzdělávání na úspěch: <i>Já se myslím, že je důležitý, nesejít z té cestičky, ne bez toho vzdělávání. Myslím si, že právě díky tomu, že jsem chodila hodně, taj jsem poznala kolegy mimopražský, jezdila jsem do Znojma, takže mě to po těch schůdkách vedlo rychleji nebo možná i skokem.</i></p> <p>Funkční studium (F1,2) a Bc. studium – cesta k úspěšnému managementu: <i>Musím říct, že ta F1, F2, mi dali víc než ten management, při vši účtě, na fakultě a rozhodně bych řekla, že je lepší mít v kapse manažerské studium a pak jít do toho. Já bych to dala nejdřív do vinku a pak, aby šel na to ředitelování.</i></p>

	Co považuje za vrchol své kariéry a jestli by pozici ředitelky znovu vzala: <i>Já jsem byla hodně spokojená v té roli ředitelky, říkám znovu, připomínám to k tomu orchestru, že mi to dělalo hodně dobře, když jsem viděla, že jak mě ten sbor bere, jak ty rodiče mě berou, že mě dokonce vyzývají k tomu, abych jim nějakým způsobem poradila v osobním životě.</i>
--	---

Příloha 5: Vnímání úspěchu a neúspěchu směrem k profesi

VNÍMÁNÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU SMĚREM K PROFESI ŘEDITELE		
Kód účastníka	Vnímání úspěchu	Zásadní neúspěch
Ř1 - Alena	Velká vnitřní radost, ať je to úspěch druhých nebo vlastní. Je to vnitřní obohacení.	<ul style="list-style-type: none"> Krátce po otevření školy se objevila řada připomínek ze strany kantorů, i když se to vysvětlilo, ovlivnilo to klima školy a nutilo k neustálé obezřetnosti. Rodiče žáků měli představu o pronajímání prostor tělocvičen, aby vydělávaly. V 90. letech byl boom firem a podnikatelů a domnívali se, že ředitel z toho zbohatne. Dalo dost práce situaci vysvětlit. Sebralo to čas, který se mohl věnovat něčemu jinému.
Ř2 - Marek	Úspěch svým způsobem je pro něj skoro rovný smyslu života. Aby se člověk cítil spokojený. Konstatuje, že úspěch znamená „být dobrej“.	<ul style="list-style-type: none"> V prvních letech byl jak sopka, která chrlila nápady a z těch nápadů se zrealizovala 1/3. Na jednom manažerském školení pochopil, že nemůže být sólista, který si prosazuje svoji, ale že musí lidi trpělivě přesvědčovat, diskutovat o tom, nechat je v tom, ať si k tomu dojdou sami, dát jim podklady.
Ř3 - Václav	Za úspěch považuje, že jde do práce v klidu, tzn. že není ve stresu, ví co ho zhruba čeká. Ví, že ve škole proti němu nikdo neútočí, že nikdo na něj nečeká někde za zády, nikdo nečeká na jeho chybu.	<ul style="list-style-type: none"> Jednou na poradě byl paní učitelkou křivě obviněn, že někomu nadržoval, ale nezakládalo se to na pravdě. Šest lidí sepsalo petici. Hodně se ho to dotklo. Vyšetřování trvalo celý rok a negativně to ovlivnilo jeho osobnost.
Ř4 - Jana	Úspěch formuluje trochu jinak, říká, že svou práci dělá ráda a dělá ji, protože má nějakou vizi, nějakou představu a k té škole přibližuje a jestli to přinese úspěch nebo nepřinese, je druhořadé. Dále sděluje, že se snaží být v práci velice lidská, velice ty děti chápat, čili ne jenom je vzdělávat, ale také pěstovat jejich osobnost a harmonii.	<ul style="list-style-type: none"> V začátcích na škole urputně prosazovala některé svoje názory, ale měla být větším diplomatem. Chyběla diskuze a možnost vyjádření ostatních učitelů.
Ř5 - Erika	Úspěch pro ni znamená, aby se cítila v práci dobře a aby si ten úspěch uměla přenášet na ty lidi, které má okolo sebe.	<ul style="list-style-type: none"> Rozhodnutí dát spravedlivě ředitelskou důtku vnuče obecního představitele. Přineslo to s sebou zdravotní problémy. Dnes by řešila jinou formou.
Ř6 - Dita	Úspěch je pro ni adrenalin, úspěch je pro ni důležitá součást života, úspěch je pro ni obstání v konkurenci nebo sama sobě dokázání něčeho, rozhodně ne soubor a výhra. Je to pro ni spíš taková obrovská radost, že člověk	<ul style="list-style-type: none"> Při odchodu své zástupkyně na mateřskou dovolenou přijala zástupkyni, která nebyla ze sboru a nedokázala se sžít s atmosférou školy. Měla jiné pojetí o vedení kolektivu, ze kterého v důsledku toho, odešla skupina čtyř dobrých učitelů. Velmi špatně to nesla.

	něco dokázal a ostatní si toho všimli, protože ten úspěch jí připadá, že to přináší ten vnější efekt.	
--	---	--

Příloha 6: Osobní a osobnostní charakteristiky ředitelů

OSOBNÍ A OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY ŘEDITELŮ				
Kód účastník a	Osobní vzezření a výraz projevu	Typologie osobnosti	Sebehodnocení osobnosti – silné a slabé stránky	Záliby, relaxace, rozvoj osobnosti, důvod k osobní radosti
Ř1 - Alena	Příjemný, rozvázný a stabilní projev, pomalá chůze a pohyby, postavy štíhlé, působivé držení těla, smysl pro humor, vyrovnaná nálada. Oblékání – upravený, dobrý vkus, čistý, střídme doplňky, příjemný hlas, plynulá řeč, umí naslouchat, emoce – vstřícná, laskavá.	ESFJ –extrovertní typ člověka, který intenzivně vnímá okolí, umí vhodně a úspěšně jednat s lidmi, upřednostňuje fakta, často je empatický, preferuje úsudek před vnímáním. (diagnostika ověřena dotazníkem on-line)	Vytrvalost, empatie – vcítění se do problémů lidí. Společenská, umí druhé nadchnout, jít příkladem. Jde za svým cílem, záleží jí na dobrém jménu školy, spokojenosti dětí i rodičů. Snaží se o harmonii v mezilidských vztazích, mnohdy je velmi mírná a příliš tolerantní. Sebemotivace – pocitem úspěchu z provedené akce. Talent pro matematiku.	Trénink pomocí relaxace (masáže, plavání, kultura). Má ráda hudbu – operní, baletní. Věnuje se vnučatům, chodí s nimi plavat, bruslit. Často s nimi navštěvuje divadlo. Další vzdělávání – znalosti z oblasti práva. Jazyky - NJ. Důvod k radosti její vnučata – dvojčátka, ale i ostatní. Ve škole to byly překrásné vánoční akce – reakce kolegyň, dětí a rodičů byla výborná.
Ř2 - Marek	Aktivní projev, vyšší frekvence vstupů, odklání se, vzrušivý, smysl pro humor, energický způsob chůze, postavy štíhlé, vhodná úprava zevnějšku, oblékání - sportovně ležérní, komunikativnost, zakrývá si ústa rukou, emoce – vstřícný, vznětlivý.	(I-E) N (T-F) (J-P) – těžko rozhodnout, zda je více extrovert, nebo introvert. ENTJ – má smysl pro organizaci, stojí za svým názorem, nezvyklý talent k vůdcovství. INTJ – zaměřený na kontakt s lidmi a realitu, hodnotí lidi v celkovém kontextu (intuice), upřednostňuje myšlenky a pocity. (diagnostika ověřena dotazníkem on-line)	Sebevědomost, aktivita, otevřenost, nezbytnost – adrenalinové zážitky. Přirozená autorita, oblíbený ve společnosti. Převažuje cholerický temperament. Sebemotivace – hledat inspiraci a dělat co nejlépe svou práci. Talent pro matematiku. Schopnosti hudební a herecké.	Věnuje se hudbě – hraje na basovou kytaru v rock-end-rollové kapele již od 30 let. Věnuje se divadlu jako ochotník, rád sportuje – fotbal, sjezdové lyžování. Jazyky – zkouška Cambridge English FCE, několik cyklů manažerských studií např. PORYV, TOŠ. Sděluje, že každý den mu způsobí něco radost. Z té profesní stránky se podařilo vlastně během 2 let

				kompletně přejít na elektronický provoz – el. třídnice a letos žákovské.
Ř3 - Václav	Rozvážný projev, ochota mluvit, pomalá chůze a pohyby, postavy středně štíhlé, bezvýrazný, vyrovnaná nálada, oblékání - upravený, dobrý vkus, čistý, emoce – vstřícný, laskavý.	ENFJ – extrovertní typ člověka, dává přednost dohodám, často je empatický a rád dělá lidem radost, má schopnost přesvědčit, rozumějí potřebám a očekávání druhých. (diagnostika ověřena dotazníkem on-line)	Otevřenost/sdílnost, empatie, respekt, podpora a ocenění druhých, vynalézavost, nenechá se zaskočit, řízení participativní/ demokratické, přizývá ostatní ke spolupráci. Hodně se ptá, rozhodnutí si potvrzuje skupinou. Velmi těžce nese křivdu. Někdy velmi těžko nabírá sílu – daří se díky sportu. Schopnosti literární.	2x - 3x týdně chodí do fit centra cvičit a hrát tenis. Věnuje se publikování v oblasti problematiky školství. Cestování – Kréta, jižní Morava. Jazyky, psychologie. Důvod k radosti, říká, má každý den. Z 90% to jsou děti. Na této profesi ho vždycky lákalo to, že každý den je jiný a pokaždé přinese něco jiného. Má rád humor, tak často používá humor ve třídě, bez ironie.
Ř4 - Jana	Rozvážný projev, ležérnost, ochota komunikovat, pohyby přesné a ovládané, postavy štíhlé. Olékání – upravený, dobrý vkus, čistý. Projev jasný, zřetelný, udržuje přirozený oční kontakt, používá úsměv, drží se cíle. Emoce – vstřícná, rozvážná.	Není možné vypsát konkrétní charakteristiku, neboť jedna z kategorií není jednoznačná. ENFJ – extrovertní typ člověka, dává přednost dohodám, často je empatický a rád dělá lidem radost. ENTJ – stojí za svým názorem, nezvyklý talent k vůdcovství. (diagnostiku nebylo možné ověřit dotazníkem on-line)	Cílevědomost, schopnost řešit náročné problémy, kreativnost. Zaměřenost na správné a rychlé rozhodnutí, důslednost. Dokáže reagovat na nové podněty. Její slabou stránkou je pocit časté únavy. Mírný stres je pro ní hybnou silou, velký stres se negativně odráží na zdravotním stavu. Schopnosti výtvarné.	Chodí do divadla, do kina, ráda sjezdjuje v Alpách a chodí na procházky. Věnuje se četbě beletrie a pravidelně cvičí pilates. Jazyková způsobilost – Fr, It. V současné době jí působí radost její děti a bratr. A ve škole jí způsobila radost jedna kolegyně.
Ř5 - Erika	Dynamický aktivní projev, rychlost/energičnost, rychlá chůze a pohyby. Postava štíhlá, drobné konstituce. Smysl pro humor, pilná, originalita, rozhodná komunikativnost, tvrdohlavá. Dobře vypadající	ESFJ – extrovertní typ člověka, intenzivně vnímá okolí, ráda mluví, preferuje úsudek před vnímáním. (diagnostika ověřena dotazníkem on-line)	Výrazně společenská, velmi dobré organizační schopnosti, dovede zvládnout vypjaté situace, nebojácná, pracovitá. Odolnost vůči stresu s postupujícím věkem se snižuje. Slabou stránkou je netrpělivost, paličatost. Velkou oporu má v rodině. Talent pro	Ze zdravotních důvodů chodí plavat, cvičit. Hlavně jezdí na kole a v zimě lyžuje. energii načerpá v přírodě nebo práci na zahradě. Důvod k radosti jí způsobili „deváťáci“. Dělalí závěrečné absolventské práce a tři kluci si jí vybrali

	zevnějšek, vybírává v oblékání – elegance, střídme doplňky, emoce – nespoutané, bujné.		aranžování květin – 2. místo v ČR. Schopnosti záchranné zkoušky.	jako konzultanta, i přesto, že ví, že je hodně náročná.
Ř6 - Dita	Dynamický aktivní projev, ochota komunikovat, působivé držení těla, otevřená, smysl pro humor, projev jasný, zřetelný, používá úsměv, často si rukou upravuje účes. Naslouchání, sympatičnost/oblíbenost a akceptace druhých. Postava štíhlá. Oblékání – úhledný, dobrý vkus. Vynalézavost, kreativnost. Emoce – tvrdohlavá, vstřícná.	Není možné vypsát konkrétní charakteristiku, neboť jedna z kategorií není jednoznačná. ESFJ – společenská, jemná a pečující povaha, jsou dobří v plánování a logickém rozebírání reálné situace. ESTJ – praktičnost, realita, zaměření na fakta. (diagnostika ověřena dotazníkem on-line)	Otevřenost/sdílnost, emoční vřelost, kreativnost, originalita. Převažuje logické uvažování. Výrazná aktivita a nasazení při realizaci úkolů. Získání Ceny ministra školství II. kategorie. Snížená odolnost vůči stresu. Velkou oporou je rodina. Schopnosti výtvarné.	Svůj čas hodně věnuje výtvarné činnosti, která ji nesmírně naplňuje. Ze sportu má ráda atletiku, kterou dělá již od dětství, získala dokonce nějaká první místa v běhu. Radost jí dělají děti. Má dvě dcery a strašně jí překvapilo, jak si dobře vedou v životě, jak se staví, jak si řeší životní situace.

Příloha 7: Záznamový arch pro kvalitativní pozorování během rozhovoru

zdroj: inspirace podle P.E.Vernona (cit. Šnýdrová, 2008, 101) a www.edufactory.cz

Popis kompetence	Negativní projevy	Pozitivní projevy
AKTIVITA		
<i>(zapojování se, dynamičnost a energičnost projevu, temperament)</i>	pasivita	dynamický aktivní projev
	nezájem o dění	zájem o vše co se děje kolem
	odklánění se	ochota komunikovat
	ležérnost /lenivost/	rychlost /energičnost/
	mlčenlivost	vyšší frekvence vstupů
	introvertní temperament	extrovertní temperament
	neklidný	rozvážný
	impulzivní	stabilní
POHYBY		
	hranaté a nemotorné	plynulé a elegantní
	neohrabané	přesné a ovládané
	pomalá chůze a pohyby	rychlá chůze a pohyby
Tělesné vzezření, držení těla, motorické postoje:		
<i>(tíky, pohrávání s věcmi, pohyby rukou, pohyby nohou)</i>	nepůsobivé držení těla	působivé držení těla
	nezdravé, slabé tělesné vzezření	zdravé, dobře vyvinuté vzezření
	skleslý způsob chůze	energický způsob chůze
	hubený, astenický	dobře a symetricky proponovaný
Osobní vzezření a výraz:		
	nehezky vypadající (vyvolává negativní reakce)	přitažlivý a dobře vypadající (vyvolává pozitivní reakce)
	nezajímavý, indiferentní	příjemný
	silná agresivita tváře a gest	bezvýrazný
	Bez smyslu pro humor	Smysl pro humor
	uzavřený	otevřený
	depresivní, melancholický	veselý, optimistický
	vzrušivý, vznětlivý	vyrovnaná nálada
Oblečení:	nenápadný, nedbalý v oblékání a nečistý, špinavý a neupravený rušivé doplňky nevhodné oblečení, účes	vybíravý v oblékání, přepěčlivě upravený, dobrý vkus, čistý, úhledný střídmé doplňky vhodná úprava zevnějšku
Zvláštní projevy:		

Zvláštní fyziognomie:		
KOMUNIKACE		
<i>verbální (slovní projev) neverbalita (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, mimoslovní projevy řeči</i>	těžký, drsný, nepříjemný hlas	zvučný, příjemný, dobře modulovaný hlas
	projev nejasný, nezřetelný	projev jasný, zřetelný
	neschopný se vyjádřit, agramatizmy	vyjadřuje význam přímo, gramaticky správně
	mlčenlivost/přílišná upovídanost	komunikativnost
	monotónní řeč	melodičnost
	pauzy	plynulá řeč
	koktavost, patlavost	parafrázuje
	nedokončení myšlenky	plynulý projev
	mračí se, dělá grimasy	používá úsměv
	nedívá se druhým do očí/agresivní pohledy	udržuje přirozený oční kontakt
	odklání se od partnera	zaujímá otevřené držení těla
	žvýkání	nežvýká
	zakrývá si ústa rukou nebo jinými předměty (pero)	přirozený, uvolněný projev
	neumí naslouchat	umí naslouchat
SPOLUPRÁCE		
	pasivita	pilný
	uzavřenost a izolovanost	naslouchání
	rezervovanost a formálnost	otevřenost/sdílnost
	destruktivní nebo agresivní chování (shazování druhých, bránění v dosažení cíle)	vyzývání ke spolupráci, zájem o druhé a jejich názor
	přílišný skepticismus	respekt, podpora a ocenění druhých
	neschopnost naslouchat a akceptovat názor druhých	sympatičnost/oblíbenost a akceptace druhých
POHOTOVOST A SOUSTŘEDĚNÍ		
	duchem nepřítomný	soustředěný
	nepozorný	pozorný
	pasivita	aktivní/dynamický projev
	agresivita (příliš tlačí na pilu)	sebevědomost
	submisivnost/podřízenost	snaha prosadit se neagresivním způsobem

	neschopnost argumentace	argumentace
	příliš obranná nebo útoční neverbalita	přirozená a uvolněná neverbalita, přesvědčivá gestikulace
	dělá hodně kompromisů	neodbytnost
	brzy vzdává svůj cíl	drží se cíle
	nerozhodný	rozhodný
NÁPADITOST		
	málo nápadů	vynalézavost
	fixace na jeden nápad	originalita
	příliš se opakuje	kreativnost
	nereálnost nápadů	nenechá se zaskočit
EMOCE		
	nespoutané, bujné emoce	vážný, hloubavý
	zamračený	veselý
	urážlivý	vstřícný
	arogantní	pokorný
	tvrdohlavý	ústupný
	vznětlivý	rozvážný
	nesnášenlivý	laskavý
VŮDCOVSTVÍ		
<i>(probírání slova, dominance, rozhodování, vedení/organizování druhých, přidělování úkolů)</i>	submisivnost/podřízenost	akceptovaná dominance/přirozená autorita
	pasivita	participativní/demokratické řízení, přizývá ostatní ke spolupráci
	agresivní prosazování	schopnost naslouchat
	direktivní řízení	rozděluje role, deleguje úkoly
	příliš samostatné rozhodování bez participace ostatních	organizuje skupinové dění, vyvolává diskuze
	poučování a umlčování druhých	hodně se ptá, rozhodnutí si potvrzuje skupinou
	nerespektování a nezájem o názor druhých	respektuje názory i ostatních

Příloha 8: Dotazník

Dotazník

Pojetí úspěšnosti ředitele základní školy

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,
dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku potřebného k vypracování mé diplomové práce v oboru **Management vzdělávání**.

Šetření je zaměřeno na zjištění aspektů, které ovlivňují a rozvíjejí úspěšnost ředitelů základních škol. Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou použity výhradně pro výzkumné účely. Prosím o co nejobektivnější zhodnocení níže uvedených otázek. Jsem si vědoma mého náročného požadavku, ovšem vyplněním dotazníku pomůžete nejen kvalitněji vypracovat mou práci, ale může být přínosem pro Vaši práci poskytnutím zpětné vazby.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Bc. Eva Štrobachová

Vyplňte prosím následující údaje:

Ve funkci ředitele školy	
Žena <input type="checkbox"/>	do 6 let <input type="checkbox"/>
Muž <input type="checkbox"/>	do 10 let <input type="checkbox"/>
	do 20 let <input type="checkbox"/>
	nad 20 let <input type="checkbox"/>

ZŠ s jedním stupněm	<input type="text"/>
ZŠ s I. a II. stupněm	<input type="text"/>
ZŠ sloučené s MŠ	<input type="text"/>
ZŠ sloučené s jiným subjektem	<input type="text"/>

	(odpovídající možnost označte x)				
	úplně souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
1. Ředitel školy je úspěšný když:					
<i>škola nabízí příjemné prostředí pro žáky a učitele</i>					
<i>existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky</i>					
<i>je orientován na svůj profesionální rozvoj</i>					
<i>je ochoten riskovat</i>					
<i>naplňuje cíle vzdělávacího programu</i>					
<i>klade silný důraz na vyučovací proces</i>					
<i>má škola vysoký počet přijatých žáků na další studium</i>					
<i>ve škole je zanedbatelná delikvence</i>					
<i>funguje partnerství škola – rodiče</i>					
<i>existuje systém práce a pořádek</i>					
<i>jsou zajištěny materiální zdroje</i>					
<i>kurikulum školy respektuje vzdělávací potřeby všech žáků</i>					
<i>jsou ve výuce používány nové metody a technologie</i>					
<i>je škola pozitivně vnímána veřejností</i>					
<i>efektivně hospodaří s rozpočtem</i>					

školy					
jsou výsledky externí kontrolní činnosti (zřizovatele, ČŠI, krajského úřadu) v souladu s právními předpisy					
Uved'te jiné oblasti, které preferujete:					
2. Ředitel školy by měl být pedagogickým pracovníkem.					
3. Morální kvalita ředitele souvisí s úspěšným řízením školy.					
4. Osobnost ředitele utváří image školy.					
5. Ředitel by měl disponovat vlastnostmi úspěšných a výkonných učitelů v kontextu s jeho řídicí rolí:					
personálního přínosu					
důslednosti a vytrvalosti					
důvěryhodnosti					
Entusiasmu (nadšení)					
intelektuální dovednosti					
spolehlivosti					
konsensu					
6. Pro základ úspěšného výkonu, znamená především rozvíjet pět kompetencí:					
sebeuvědomění					
sebeovládání					
motivaci					
empatii					

<i>společenskou obratnost</i>					
7. Úspěšnost manažerské práce ředitele ovlivňuje osobní život a naopak.					
8. Úspěšnost ředitele se projevuje v jeho schopnosti určit jasnou vizi či stanovit cíle rozvoje školy.					
9. Definování standardů ředitele by posílilo profesní růst (kariérní dráhu) ředitele. [jakého ředitele si přeje stát]					
10. Zavedením funkčního kariérního systému učitelů dojde k pozitivnímu ovlivnění profesní kompetence ředitele.					
11. Fungování spolupráce ředitele se zřizovatelem se pozitivně odráží v úspěšné manažerské práci ředitele.					
12. Profesní portfolio ředitele by bylo dobrou vizitkou pro hodnocení výkonu zřizovatelem.					
13. Ředitel by měl být úspěšným absolventem kvalifikačního studia pro ředitele škol [F1, F2]nebo bc. studia školského managementu již při nástupu do funkce.					
14. Zřizovatel školy by měl mít povinně a veřejně zpřístupněna kritéria hodnocení výkonu ředitele.					

<p>15. Funkce ředitele by měla mít charakter služebního definitivy s časově neomezenou dobou. [v případech porušení zákona, ať rozhodne soud]</p>					
<p>16. Jaké charakteristiky (znalosti, dovednosti, kompetence, chování) jsou podle Vás potřebné k tomu, abyste svou práci vykonával/a kvalitně?</p>					
<p>17. Co byste doporučil/a nově jmenovaným ředitelům, aby byli ve svém výkonu funkce úspěšní?</p>					

Velice děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku a zašlete prosím na adresu:

evastro@seznam.cz

Příloha 9: Interview – otázky pro ředitele/ku ZŠ

Úvodní otázka: *Jak jste přivítal nový rok 2014 - s nějakým přáním či předsevzetím?*

1. Co pro Vás znamená úspěch?
2. Role ředitele školy vyžaduje náročné manažerské kompetence, předchází tomu ale léta učitelské praxe. Jak jste se dostal k povolání pedagoga?
3. Vaše rozhodování ovlivnilo prostředí vaší rodiny?
4. Vzpomínáte si na první učitelské začátky?
5. Kdy a proč jste si vybral profesi ředitele? Vzpomenete si, co bylo pro Vás nejtěžší? Kdo Vám byl nejvíce nápomocen v těch obtížných situacích?
6. Vzpomínáte na svůj neúspěch, který ovlivnil další Vaše rozhodování a případně i názor?
7. Co Vám práce ředitele přináší pozitivního a co naopak Vás stresuje?
8. Máte nějaké profesní zkušenosti ze zahraničí nebo v rámci partnerské spolupráce měst?
9. Co nebo kdo Vám v současné době způsobil radost?
10. Jaké zájmy a koníčky Vám pomáhají relaxovat? Máte na ně čas?
11. Mohl byste mi popsat, jak vypadá Váš běžný pracovní den?
12. Jak osobnostní kvalita ředitele jako manažera školy souvisí s úspěšným řízením školy?
13. Co se Vám zdá nejdůležitější pro zvládnutí manažerské role? Které osobnostní vlastnosti jsou typické pro úspěšného ředitele školy?
14. Co zatím považujete za vrchol své kariéry? Kdybyste se měl znovu rozhodovat pro pozici ředitele, vzal/a byste ji?
15. Do jaké míry je úspěšnost manažerské práce ovlivněna osobním životem?
16. Jak ovlivňuje koncept celoživotního vzdělávání profesní úspěch?
17. Stále více ředitelů kromě kvalifikačního studia studuje školský management. Pokud máte informace, domníváte se, že toto studium zvyšuje úspěšnost v manažerské práci?

18. MŠMT zpracovává kariérní systém, nedávno jsem se zúčastnila setkání s odborníky, kteří na něm pracují a první verze je již zpracovaná. Domníváte se, že k profesnímu růstu a dalšímu rozvoji je potřeba funkční kariérní řád?

19. Znáte způsob hodnocení svého výkonu zřizovatelem?

20. Kterou teorii řízení nebo radu pro manažery považujete za mimořádně účinnou a co byste doporučil nově jmenovaným ředitelům, aby byli úspěšní?

Mockrát Vám děkuji za rozhovor a přeji hodně úspěchů.

Příloha 10: Test osobnosti zdarma a online (zaroheem.cz)

U každé položky bez dlouhého přemýšlení zvolte buď a, nebo b. Pokud máte dojem, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více sedí, vyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný. Musíte vyplnit všech 48 otázek!

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) ještě tam, kde se „něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou doplňovat
- b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je nyní
- b) co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
- b) hodnotit a analyzovat danou situaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou
- b) můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) to považujete za rušení
- b) nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a) „mít hlavu v oblacích“
- b) „držet se při zemi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
- b) osobní

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných
- b) už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
- b) připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:

- a) vidět věci v „širším rámci“
- b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ

b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)

20. Často:

a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit

b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

a) začínáte hovor sami

b) přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

a) plynulé a nepřetržité práci

b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými „pauzami“

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem

b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními

24. Je horší:

a) být nespravedlivý

b) nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

a) smysl pro realitu, fakta

b) představivost, ideje

26. Když zazvoní telefon:

a) spěcháte, abyste jej zvedli první

b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

a) hlas rozumu

b) hlas srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á

b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

a) se pro ni nadchnete

b) raději o ni hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:

a) důvtipní

b) praktičtí

31. Raději slyšíte:

a) konečný a neměnný výrok

b) zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

a) tolerantní a smířlivý

b) nekompromisní a kritický

33. Jste spíše:

a) ranní ptáče

b) noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady

b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

a) idejemi, principy, myšlenkami

b) lidmi, osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
- b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
- b) byste byli zaujatí jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) dobré, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
- b) obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, koho k vám zase „čerti nesou“
- b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
- b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí

b) když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

a) zkušenost

b) intuici a tušení

48. Jste si jistější:

a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné

b) při hodnotových soudech typu: dobré – špatné

Zkontrolujte si ještě jednou, zda jste odpověděli na všechny otázky. Pokud ano, pokračujte odesláním dat.

Odešli odpovědi a zobraz výsledky!